



Instituto Politécnico de Lisboa

Escola Superior de Comunicação Social

---

**“O *Employer Branding* como ferramenta das Relações Públicas Estratégicas -  
Relatório de Estágio na Rádio e Televisão de Portugal”**

---

**Cátia Mariana Correia Nóbrega**

Relatório de Estágio submetido como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Gestão  
Estratégica das Relações Públicas

Orientadora:  
Professora Doutora Sandra Pereira

Orientador de estágio:  
Dr. Carlos Maio

**Junho de 2016**

## **Declaração**

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 2 de Junho de 2016

---

(Cátia Mariana Correia Nóbrega)

---

Índice

---

	Páginas
Resumo/Abstract.....	V
Agradecimentos.....	VII
Índice de tabelas, ilustrações, imagens e figuras.....	VIII
Introdução.....	1
1. As Relações Públicas.....	4
1.1.Conceitos.....	4
1.2.Os 4 Modelos de RP.....	7
1.3.As funções do profissional de Relações Públicas.....	9
2. Comunicação Interna.....	15
2.1 Definições.....	15
2.2 Canais de Comunicação Interna.....	22
3. <i>Employer Branding</i> como ferramenta das Relações Públicas.....	25
3.1.Definições e contextualização da temática em Relações Públicas.....	25
3.2.Contributos do Marketing Interno, dos Recursos Humanos e da Comunicação Interna...	38
4. Metodologia.....	48
4.1.Metodologia Etnográfica como base do relatório do estágio.....	48
4.2.Questão de partida / Objetivos da pesquisa.....	50
4.3.Instrumentos de investigação.....	51
4.4.Universo de estudo e amostra/unidade de observação.....	57
5. O contexto de estágio .....	59
5.1.Caraterização da RTP.....	59
a. Missão, Estratégia e Valores da RTP.....	59
b. Serviços Prestados.....	61
c. Objetivos e Princípios por que se rege a RTP.....	63

d. Estrutura da RTP.....	66
e. Prioridades políticas/estratégicas.....	71
f. <i>Stakeholders</i> .....	74
g. Avaliação de desempenho.....	76
h. Políticas de Recursos Humanos.....	77
i. Comunicação na RTP e envolvimento dos colaboradores.....	78
j. Análise SWOT à marca corporativa RTP.....	86
Notas conclusivas.....	91
Bibliografia.....	99
Apêndices (Diário de Estágio).....	108
Anexos.....	109

---

## Resumo

---

Embora o conceito de *employer branding* esteja recentemente mais associado ao plano de recursos humanos ou ao plano do marketing interno, que vê os colaboradores como “clientes internos”, no presente trabalho procurou-se associar a imagem da RTP enquanto “organização excelente para trabalhar” às práticas de comunicação interna, enquanto função especializada das relações públicas. Neste âmbito, a questão de partida que serviu de mote ao trabalho foi “De que forma as práticas de comunicação interna contribuem para promover o *Employer Branding* numa empresa do setor televisivo grandemente reconhecida?”

Nos dias atuais, a Imagem de uma organização é muito importante para a sobrevivência da mesma, e é vital que os chefes de topo percebam que os colaboradores são construtores dessa imagem. Enquanto num produto a marca incorpora as principais características deste, na marca ou imagem da organização, trabalhada no *employer branding*, estão presentes os aspetos vitais dessa organização, tais como a sua missão e os seus valores, a sua política de compensação e de benefícios, o seu estilo de liderança e também, de vital importância, o próprio ambiente vivido no seio organizacional.

Diferentes áreas da organização, tais como os departamentos de recursos humanos, de marketing e de relações públicas, devem trabalhar em sinergia por forma a contribuírem para consolidar uma marca forte, capaz de satisfazer as aspirações dos colaboradores, criando um certo orgulho por serem parte integrante da organização. No que toca aos profissionais de relações públicas, o seu papel passa por criar e desenvolver canais de comunicação interna que tendem a promover um clima corporativo agradável e capaz de oferecer possibilidades de crescimento profissional aos colaboradores atuais. Cabe então a estes profissionais projetar e difundir a ‘*marca de empregador*’ de uma forma estratégica, com o intuito de reter, bem como de contratar pessoas talentosas e motivadas, capazes de contribuir positivamente para o sucesso organizacional.

Com o objetivo de relacionar os conceitos teóricos com a realidade organizacional, foi realizado um estágio com duração de três meses na Rádio e Televisão de Portugal (RTP). Ao longo do período do estágio efetuado no gabinete de apoio aos provedores, procurei ter um acesso privilegiado à organização e aos seus colaboradores, de forma a identificar qual o papel da comunicação interna na promoção da “marca RTP”.

---

**Palavras chave:** Relações Públicas; *Employer Branding*; Comunicação Interna; Imagem; Identidade.

---

***Abstract***

---

Although the concept of *employer branding* is more associated nowadays with the human resources field, or the internal marketing field, which sees employees as "internal clients", the present study sought to associate the image of RTP as an "excellent organization to work for" to internal communication practices, as a specialization of public relations. In this context, the motto to this essay was "How the internal communication practices contribute to promoting Employer Branding in a highly recognized company in the television industry?"

Presently, the image of an organization is very important for its survival, and it is vital that the CEOs realize that employees are image builders. Like a product, whose brand incorporates its main features, the brand or the organization's image created in the *employers branding* domain includes vital aspects of the organization, such as its mission and its values, its compensation policy and benefits, its style of leadership and with vital importance, the environment within the organization.

Different areas of the organization, such as the human resources, marketing and public relations departments, should work with synergy to consolidate a strong brand, which is able to meet the employees' aspirations and creates in them a certain pride to be part of the organization. Thus, public relations professionals should take advantage of the internal communication channels to communicate a pleasant corporate climate and offer opportunities for professional growth to the current employees. It is then up to these professionals to design and spread this '*employer brand*' strategically in order to retain and hire talented and motivated individuals, able to contribute positively to the organizational success.

In order to relate the theoretical concepts with organizational realities, I participated in an internship for three months in *Rádio e Televisão de Portugal* (RTP). During the internship at the office of Support to Providers, I tried having privileged access to the organization and its employees to identify the role that the internal communication function could represent in the promotion of the RTP brand.

---

**Keywords:** Public Relations; Employer Branding; Internal communication; Image; Identity.

---

### **Agradecimentos**

---

“Um dia, quando alcançares o que desejas, vais olhar à volta e ver que foste tu e as pessoas que te amam que te levaram lá.” Taylor Swift

Além de mim, várias foram as pessoas que contribuíram para que este momento se concretizasse. Não posso deixar de agradecer, do fundo do coração aos meus pais: Maria José Rodrigues Correia Nóbrega e Carlos Roberto Mota Pereira De Nóbrega. Além de serem um modelo de coragem, criaram todas as condições para que fosse possível realizar este trabalho e conseguir cumprir mais este objetivo académico. Agradeço todo o apoio, toda a dedicação e todas as palavras nos momentos de desânimo.

Ao meu irmão, Carlos Roberto Correia Nóbrega e à minha cunhada e amiga, Carina Vanessa Rodrigues Gonçalves, agradeço por todo o apoio e por todas as vezes em que falei em desistir e eles deram-me ânimo para continuar.

Ao meu namorado, Luís Roberto Vares Saldanha, agradeço por sempre ter-me apoiado e pela insistência para que eu faça sempre mais e melhor, acreditando que eu posso chegar aonde quiser ir. Agradeço por ter caminhado lado a lado comigo durante estes dois anos e por toda a paciência e carinho.

À Professora Doutora Sandra Pereira, deixo o meu profundo agradecimento por ter acompanhado todo o desenvolvimento do trabalho, por toda a dedicação e paciência. Agradeço assim, o apoio, a disponibilidade e a confiança depositada em mim, que foram fulcrais para que este trabalho chegasse a “bom porto”.

Agradeço também a todas as pessoas da Rádio e Televisão de Portugal que colaboraram no estudo.

Assim, agradecendo por sempre terem acreditado em mim e nas minhas capacidades, dedico este trabalho a todos os mencionados. Que a conclusão desta etapa seja apenas mais um motivo de orgulho, entre muitos outros que com certeza ainda estarão por vir.

Termino assim, com uma frase de Antoine De Saint- Exupery: "Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, um amigo,- é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda."

---

## Índice de Tabelas

---

<b>Tabela 1:</b> Visão Assimétrica e Simétrica da Organização .....	9
<b>Tabela 2:</b> Qualificações do Profissional de Relações Públicas .....	11
<b>Tabela 3:</b> Áreas de conhecimento do Profissional de Relações Públicas .....	13
<b>Tabela 4:</b> Atributos pessoais do Profissional de Relações Públicas.....	14
<b>Tabela 5:</b> Top 6 dos canais de Comunicação Interna .....	22
<b>Tabela 6:</b> Valores pelos quais se rege a RTP .....	61
<b>Tabela 7:</b> Serviços/ canais de televisão da RTP .....	62
<b>Tabela 8:</b> Serviços/ Rádios da RTP.....	62
<b>Tabela 9:</b> Serviços/ Web Rádios da RTP .....	63
<b>Tabela 10:</b> Envolvimento da organização com os <i>Stakeholders</i> .....	74

---

## Índice de Ilustrações

---

<b>Ilustração 1:</b> Modelo de congruência das Marcas para a gestão da Reputação .....	35
<b>Ilustração 2:</b> Nível de satisfação do Público interno da RTP com uma série de aspetos.....	94
<b>Ilustração 3:</b> Nível de concordância do Público interno da RTP com uma série de aspetos.....	95

---

## Índice de Imagens

---

<b>Imagem 1:</b> <i>Homepage</i> da Intranet da Organização.....	80
<b>Imagem 2:</b> Página da Comunicação interna- intranet RTP.....	80
<b>Imagem 3:</b> <i>Homepage</i> da <i>Newsletter</i> de Fevereiro de 2015.....	81
<b>Imagem 4:</b> Evolução das visualizações da página da <i>newsletter</i> entre 1 de Agosto e 27 de Outubro.....	82



---

**Índice de Figuras**

---

<b>Figura 1:</b> <i>The Employer Brand Wheel</i> .....	29
<b>Figura 2:</b> Processo de Reputação Organizacional .....	34
<b>Figura 3:</b> Quadro conceptual de <i>Employer Branding</i> .....	41
<b>Figura 4:</b> Modelo de construção do <i>Employer Brand</i> - desenvolvimento e comunicação .....	43
<b>Figura 5:</b> O que é importante para a geração <i>Millennial</i> (Geração Y).....	46
<b>Figura 6:</b> Organograma da RTP .....	66
<b>Figura 7:</b> Organograma do Departamento de Relações Institucionais e Arquivo, RTP.....	68
<b>Figura 8:</b> Pirâmide estratégia Virtuosa.....	72
<b>Figura 9:</b> Colaboradores da RTP por categoria profissional e faixa etária.....	75
<b>Figura 10:</b> Evolução das visitas ao <i>site</i> da RTP.....	85

---

## Introdução

---

O presente relatório de estágio pretende compreender o papel das Relações Públicas na prática da comunicação interna e como este contribui para promover o *Employer Branding*. É meu intuito propor um entendimento mais profundo daquilo que é o *Employer Branding* e como pode o profissional de Relações Públicas ajudar a criar e implementar esta *marca de empregador*, de modo a que as empresas possam destacar-se na procura e retenção de talentos. É importante que no fim do trabalho possa perceber-se que a criação desta *Employer Branding* será mais eficaz se tiver o contributo das Relações Públicas. O pioneirismo desta abordagem deve-se à ligação que se pretende estabelecer entre estas temáticas, reconhecendo que é um risco assumido conscientemente em face de eventuais críticas e limitações. Fica, contudo, a intenção de dar um contributo para reforçar o campo teórico das Relações Públicas, sobretudo na realidade Portuguesa.

O interesse em defender o envolvimento da função de Relações Públicas nesta área temática, baseia-se no facto de reconhecer que as Relações Públicas são ainda pouco valorizadas em Portugal, sendo que em muitas empresas, as funções para as quais estes profissionais estão aptos a desenvolver, são atribuídas ao departamento de Marketing ou de Recursos Humanos.

Para a concretização deste trabalho, realizei um estágio curricular durante um período de três meses na área Institucional da Rádio e Televisão de Portugal (RTP). A escolha da Empresa baseou-se no facto desta ser uma organização nacionalmente reconhecida no setor televisivo, que sempre tive interesse em contactar. Este interesse passava por descobrir como seria o ambiente numa empresa deste setor e como seriam os acontecimentos “por trás da cortina”. Assim, ao surgir a oportunidade de realização de um estágio curricular, optei por escolher, com base na minha motivação pessoal, algo que me desse gosto, daí a escolha da RTP. Como ponto de partida, pretende compreender-se de que forma as práticas de comunicação interna podem contribuir para promover o *Employer Branding* numa empresa reconhecida do setor televisivo, que no caso, trata-se da RTP.

As Relações Públicas, segundo o *Chartered Institute of Public Relations (CIPR)* “são a disciplina que se ocupa da reputação, com o objetivo de ganhar a compreensão e o apoio, influenciando opiniões e comportamentos. É um esforço planeado para estabelecer e manter a boa vontade e a compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos” (CIPR in Bruce, 2015, *online*). Embora esta definição não o mencione, as relações públicas têm um papel crucial na gestão de relações entre a empresa e os seus *stakeholders*, sendo que esta é uma das questões que mais ênfase

tem tido nas definições do conceito em questão, como poderemos observar depois no primeiro capítulo. Com um papel primordial em muitas das questões que envolvem a comunicação na organização, estas veem associadas a si novas tendências no cenário empresarial.

Podemos ter presente que no cenário mundial cada vez mais globalizado, a “guerra” por talentos no mercado de trabalho tende a intensificar-se. Assim, é importante que as organizações tenham uma *employer brand* estratégica, de modo a que retenham para si os melhores talentos. Este conceito, “é uma abordagem relativamente nova para recrutar e reter os melhores talentos humanos, tanto quanto possível, num ambiente de recrutamento que está se tornando cada vez mais competitivo” (Sokro, 2012, p.164). Assim, é importante, como já referido, criar - de uma forma estratégica - uma *marca de empregador* forte para captar novos talentos e também para reter os já existentes na organização. Através de uma comunicação interna eficaz, as empresas podem manter motivados os seus colaboradores mais talentosos, contribuindo também para que estes promovam a empresa de forma positiva no exterior.

No desenvolvimento deste trabalho, optou-se por realizar cinco capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado às Relações Públicas. Neste define-se o conceito, explicam-se os quatro modelos de relações públicas (que mais tarde serão importantes para a compreensão da comunicação interna) e caracterizam-se os profissionais desta área.

Já o segundo capítulo aborda a questão da comunicação interna, as definições em volta do conceito e os canais mais utilizados para desenvolver este tipo de comunicação.

O terceiro capítulo está construído em torno da temática central do trabalho: o *Employer Branding*. Procura definir-se o conceito e aprofundar o tema. Para além dos conceitos envolvidos nesta temática, o capítulo engloba uma contextualização de como esta matéria pode relacionar-se com as Relações Públicas e quais os contributos do Marketing, dos Recursos Humanos e da Comunicação Interna para a sua promoção e desenvolvimento.

O quarto capítulo surge como explicação da metodologia de pesquisa utilizada e das técnicas utilizadas para compreender melhor a temática no ambiente em estudo.

Por fim, o quinto capítulo consiste na apresentação e caracterização da Rádio e Televisão de Portugal, onde são apresentados todos os aspetos identitários da empresa, a análise de situação e todos os aspetos relevantes que motivaram este trabalho.

Em apêndice, e como parte da fundamentação deste trabalho, poderá ser encontrado o diário de estágio. No diário de estágio, está patente um registo semanal das tarefas realizadas ao longo do estágio na RTP, sendo que na parte final deste consta uma análise reflexiva, que tem por base o percurso percorrido na realização do mesmo. Foram realizadas duas entrevistas, conduzidas a duas colaboradoras da RTP: uma do departamento de Marketing e outra do departamento de Recursos Humanos, sendo que seguem em anexo, juntamente com o *template* do pré-questionário realizado.

“O mundo transformou-se num espaço de eleição para as relações públicas, que vivem do apoio comunicacional que dão aos negócios, à política, à diplomacia, às empresas e organizações internacionais, aos viajantes e mesmo à busca de influência e de poder num mundo competitivo e multipolar.”

Jorge Pedro Sousa, 2004

---

## Capítulo I- As Relações Públicas

---

### 1.1. Conceitos

Várias são as definições atribuídas ao termo de relações públicas e vários são os entendimentos sobre esta função. Exemplo disso foi o estudo levado a cabo por Harlow, entre 1900 e 1976, no qual concluiu existirem 472 definições distintas. Após classificar as ideias centrais de cada uma das definições, elaborou a seguinte definição:

**“As relações públicas são uma função de gestão distinta, que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e de cooperação entre a organização e os seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão a manter-se informada e sensível à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da administração para servir o interesse público; ajuda a gestão a preparar-se e a utilizar a mudança; apresenta-se como uma função que serve para auxiliar a antecipação de tendências; usa a investigação e as técnicas de comunicação ética como as suas principais ferramentas.”** (Cultip, Center e Broom, 1999, p.4)

João Simão e Nuno da Silva Jorge, no artigo intitulado “Da integração à legitimação: valores e públicos em relações públicas”, remetem-nos para um aspeto que consideram importante, afirmando que as relações públicas nos dias de hoje já não podem ser encaradas tendo em conta os aspetos realçados na definição anterior. Assim, consideram que o destaque deve fazer ressaltar o papel estratégico associado a esta função, “indo além do papel operacional, de forma a ocupar um lugar mais central naquilo que é o *core business* das organizações, permitindo legitimar a vida de uma organização na sociedade” (Simão e Silva, 2013, p.41-55).

Já White e Mazur (1996) centram-se naquilo que consideram ser os objetivos das relações públicas: “Deve servir para influenciar o comportamento de grupos de pessoas em relação uns aos outros. Esta influência deve ser exercida através de diálogo (e não de um monólogo), com todos os públicos corporativos. As relações públicas devem ser uma profissão respeitada, tratando-se assim

de um recurso estratégico que ajuda a implementar a estratégia corporativa” (White e Mazur in Tench e Yeomans, 2009, p.5).

Alguns dos elementos comuns nas distintas definições, levaram a Sociedade de Relações Públicas da América (PRSA) a aprovar formalmente uma declaração, com carácter oficial sobre Relações Públicas. Nesta declaração, sugeriram que os elementos comuns ao leque de definições revelam os seguintes aspetos associados ao termo “Relações Públicas”:

**“Realiza um programa planeado e sustentado como parte da gestão de uma organização; lida com a relação entre a organização e os seus públicos; monitoriza consciências, opiniões, atitudes e comportamentos dentro e fora da organização; analisa o impacto das políticas, procedimentos e ações em público; ajusta essas políticas, procedimentos e ações que foram encontradas em conflito com o interesse público e com o da organização; estabelece e mantém uma comunicação bidirecional entre a organização e os seus públicos; produz mudanças específicas na consciência, opiniões, atitudes e comportamentos dentro e fora da organização e; resulta em relações mantidas e novas entre a organização e os seus públicos”** (Cultip, Center e Broom, 1999, pp.4 a 6).

Philip Kitchen (1997) identificou cinco questões relevantes no que concerne ao conceito de relações públicas, defendendo que estas são, indiscutivelmente uma função de gestão, como é passível de observar nas definições estudadas até ao momento. Kitchen também considera que as relações públicas abrangem uma grande gama de atividades e propósitos que visam obter relações mutuamente benéficas, na prática, entre a organização e os seus públicos; trata-se de uma função com um carácter bidirecional; trabalha com públicos distintos, tendo que ter em conta os interesses de todos eles e, por fim, o autor sugere que os relacionamentos e os efeitos das ações de relações públicas devem ser a longo prazo (Kitchen in Theaker, 2004, p.5).

De acordo com Michael Bland, que faz referência a uma definição sugerida num conselho da *Ford Company Limited* aos seus agentes, as relações públicas são compreendidas como:

**“É fundamentalmente um misto de senso comum, uma compreensão daquilo que os media realmente desejam, e apenas mais uma lufada de ar fresco. Não se trata de marketing, nem de publicidade, mas complementa ambos.**

**O valor das RP como atividade reside na sua capacidade de aumentar os conhecimentos do público em relação aos vossos negócios, e de revelar os vossos pontos de vista - um aspeto cada vez mais importante da atual vida comercial de consumismo militante, de preocupações ambientais e de inquirição minuciosa por parte do público de tudo o que se relaciona com as questões comerciais” (Bland, 1989, p. 14).**

Por outro lado, Sónia Sebastião defende que a expressão “relações públicas” pode ser entendida segundo três vetores distintos, nomeadamente, um primeiro vetor que diz respeito à informação dada ao público, onde devem informar sobre o que é feito, bem como sobre aquilo que pode e deve ser feito; um segundo vetor, relacionado com a persuasão dirigida ao público com o objetivo de modificar atitudes ou ações, onde o pretendido é convencer o público que as decisões tomadas são as mais acertadas e dessa forma tentar conquistar o seu apoio; e como terceiro vetor, enquanto esforço desenvolvido para integrar atitudes e ações das instituições com os seus públicos e vice-versa. Assim, a professora do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, acredita que o pretendido do profissional de Relações públicas é que este crie um clima de entendimento coletivo entre as empresas e todos os públicos envolvidos com esta (Sebastião, 2009).

Entre 2011 e 2012, a Sociedade de Relações Públicas da América avançou com uma definição mais atual, realçando a importância de modernizar o conceito, declarando as Relações públicas como “um processo de comunicação estratégica que constrói relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos” (PRSA, *s.d.*)<sup>1</sup>. Os elementos elegíveis de destaque são as alterações efetuadas às definições já existentes, onde a expressão “função de gestão” passou a dar lugar ao termo “processo”, na medida em que a primeira dava a ideia de comunicações de sentido único, através de um controle hierárquico e isso não é caracterizador das relações públicas atuais; por outro lado, a palavra “públicos” substituiu o termo “*stakeholders*”, visto que públicos enquadra-se mais no trabalho levado a cabo pelas relações públicas, ao invés do termo anterior que tem conotações distintas (*idem*, *s.d.*).

Segundo uma das perspetivas de Grunig, no seu discurso proferido em Taipei, a 12 de Maio de 2001, intitulado “O papel das relações públicas em gestão e a sua contribuição para a eficácia organizacional e societal”, podem ser destacadas cinco tendências em relações públicas:

**“(...) Primeiro, relações públicas estão se tornando uma profissão com um corpo académico de conhecimento. Em segundo lugar, as relações públicas estão se tornando**

---

<sup>1</sup> “About Public Relations”. PRSA. Recuperado a 19.03.2016 em:  
[www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.VsW8PVSL70](http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.VsW8PVSL70)

**uma função de gestão, ao invés de desempenhar apenas uma função técnica no que concerne à comunicação. Em terceiro lugar, os profissionais de relações públicas estão se tornando conselheiros estratégicos que estão menos preocupados com a publicidade nos meios de comunicação de massa, comparativamente com os seus antecessores. Em quarto lugar, as relações públicas passaram de uma profissão exercida apenas por homens brancos para uma profissão exercida maioritariamente por pessoas do sexo feminino e com profissionais de distintas origens raciais e étnicas. Por fim, acredito que quase todas as relações públicas praticadas hoje são globais, ao invés de serem confinadas às fronteiras de uma única empresa”** (Grunig, 2001, p.1).

É de suma importância compreender que atualmente, os conceitos de relações públicas e de comunicação corporativa são considerados como inseparáveis no seio organizacional, o que implica que o profissional da área seja dotado de uma competência comunicativa (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo e Oliveira, 2007, p.26).

## **1.2.Os quatro modelos de Relações Públicas**

No contexto da comunicação organizacional, é imprescindível compreender como atua e opera o profissional de Relações Públicas na gestão e no desenvolvimento dessa comunicação.

Assim, James Grunig e Todd Hunt sugeriram quatro modelos, que categorizam a evolução das relações públicas nas empresas, tendo por base distintos contextos históricos. Estes modelos retratam como podem ser compreendidas e efetuadas as comunicações com os públicos. Os paradigmas apresentados seguem uma direção concreta - simétrica ou assimétrica - consoante o objetivo da comunicação. Desta forma, os modelos apresentados pelos autores são: o modelo do agente de imprensa (*press agentry*), o modelo de informação pública (*Public Information*), o modelo de duas vias assimétrico (*two-way asymmetric*) e, por fim, o modelo de duas vias simétrico (*two-way symmetric*) (Grunig e Hunt in Theaker, 2004, pp. 12-16).

Considerado o modelo mais antigo, tendo sido dominante entre 1850 e 1900, o modelo do agente de imprensa, utiliza técnicas de propaganda com o intuito de escrever e publicar notícias sobre a organização, não existindo troca de informações (Sousa, 2004, p.25). Os profissionais de RP que seguem este modelo nas organizações estão mais centrados na obtenção da atenção dos meios de comunicação social, com vista a captar posteriormente a atenção dos clientes (Theaker, 2004, pp. 12-13). Neste modelo a comunicação é efetuada num único sentido, de um emissor para um



recetor, não existindo retorno/feedback. Não existe neste modelo uma preocupação central em conhecer os públicos a quem se dirigem (Sousa, 2004, p.24).

Entre 1900 e 1920 começou a desenvolver-se o modelo de informação pública, que já não tinha por objetivo persuadir o público ou alterar atitudes, mas sim fornecer informações relevantes para os públicos. Este continuava a ser também um modelo unidirecional (Theaker, 2004, p.13). Ao contrário do que se verificava no primeiro modelo, a propaganda deixou de ser um fator central, para começar a dar-se importância à disseminação de informações verdadeiras e concretas, como forma de persuasão das audiências (Sousa, 2004, p.24).

O modelo de duas vias assimétrico introduz a ideia primordial de feedback, um conceito central nos dias de hoje em relações públicas. Contudo, o modelo denomina-se assimétrico na medida em que a alteração que se pretende com a comunicação efetuada é a de mudanças de comportamentos e de atitudes do público, e não mudanças das práticas da organização (Theaker, 2004, p.14).

Por fim, o modelo de duas vias simétrico é aquele que mais se enquadra no contexto das relações públicas excelentes:

**“A teoria geral de excelência indica que o modelo ideal de Relações Públicas é o simétrico de duas vias, isso porque esse modelo tenta equilibrar os interesses das organizações com os seus públicos, com base em pesquisas e na comunicação, para cultivar os relacionamentos e administrar conflitos, e como resultado cria relacionamentos de longo prazo”** (Grunig, 2009, p.56 in Silva, 2011, p.48).

Este modelo caracteriza-se por uma comunicação igualitária, na medida em que envolve diálogo. A comunicação está sempre aberta ao retorno - ao feedback - permitindo assim cumprir um objetivo primordial em relações públicas que é a compreensão mútua (Windahl et al, 1992, in Theaker, 2004, p.15). Baseia-se, assim, em pesquisas, utilizando a comunicação para mediar os relacionamentos, tanto da organização, como com a organização (Silva, 2011, p.45).

**“Em ambos os modelos bidirecionais, o praticante de relações públicas pode atuar como um negociador entre os interesses da organização e os interesses do público”** (Theaker, 2004, p. 16).

Grunig enumerou uma série de pressupostos que, segundo ele, explicam as visões assimétrica e simétrica, no que concerne às relações entre um “eu” e um “outro”. Assim, ele associa às diferentes visões as seguintes características:

**Tabela 1** – Visão Assimétrica e Simétrica da Organização

<b>Visão assimétrica</b>	<b>Visão simétrica</b>
Orientação interna: os membros da organização olham para fora da organização e não vêm a organização como aqueles que estão de fora vêm;	Interdependência: as organizações não devem isolar-se do seu ambiente;
Sistema fechado: A informação flui para fora da organização, e não para dentro;	Sistema aberto: a organização está aberta a sistemas que se interpenetram e trocam de forma livre informações com esses sistemas;
Eficiência e controlo de custos são mais importantes do que a inovação;	Movendo equilíbrio: as organizações devem esforçar-se para estarem em equilíbrio com outros sistemas. Esta visão prefere realizar ajustes cooperativos e mútuos para controlar e consequentemente resultar na adaptação;
Etilismo. Os líderes têm mais conhecimento do que os membros dos diferentes públicos;	Capital próprio: as pessoas devem ter igualdade de oportunidades e ser respeitadas como seres humanos que são. Qualquer pessoa pode dar um contributo valioso à organização;
Conservadorismo: a mudança é indesejável. A pressão para a mudança deve ser considerada subversiva;	Autonomia: as pessoas cada vez mais têm autonomia para influenciar os seus próprios comportamentos, ao invés de serem influenciadas por terceiros. A autonomia maximiza a satisfação do empregado dentro da organização e consequentemente, a cooperação fora desta;
Tradição: transmite a ideia de uma organização estável e ajuda-a a manter a sua cultura;	Inovação: novas ideias e pensamentos flexíveis;
Autoridade central. Os funcionários devem ser dotados de pouca autonomia, sendo que esta deve concentrar-se nos gestores de topo;	Descentralização da gestão: a administração deve ser coletiva, sendo que os gestores devem coordenar ao invés de ditar. A descentralização aumenta a autonomia e a satisfação do empregado;
Gestão da organização como autocracias;	Responsabilidade: pessoas e organizações devem estar preocupadas com as consequências dos seus comportamentos sobre os outros e tentar eliminar consequências adversas; Resolução de conflitos: os conflitos devem ser resolvidos através de negociação, comunicação e compromisso e não através da força, manipulação e coerção.

Fonte: Adaptado de Grunig e White, 1992, pp. 43 e 44

### **1.3.Funções do profissional de Relações Públicas**

As relações públicas são uma profissão multifacetada, com uma função estratégica dentro das organizações.

A localização do departamento de relações públicas numa organização está intimamente relacionada com uma série de fatores, nomeadamente com as funções que são atribuídas a esse profissional e em que posição este se encontra em relação aos demais departamentos e suas respectivas funções (Tench e Yeomans, 2009, p.27).

Partindo do pressuposto que as relações públicas são uma técnica de comunicação que se destina a estabelecer e manter um ambiente positivo entre a organização e os seus públicos (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo e Oliveira, 2007, p.25), a Sociedade de Relações Públicas da América (PRSA) aprovou um documento onde estão patentes as principais funções a desempenhar pelo profissional de relações públicas:

**“Planear e desenvolver programas próprios, de forma concertada com a administração no interesse das políticas de uma organização; conciliar afinidades entre uma organização e os seus vários públicos; pesquisar o conhecimento, opiniões, atitudes e procedimentos no interior e no exterior da organização; analisar o impacto das políticas organizacionais e ações desenvolvidas em função dos vários públicos; ajustar essas políticas e suas aplicações de modo a não entrar em conflito com o interesse público e sem pôr em risco a sobrevivência da instituição; aconselhar os gestores nas decisões, nomeadamente no estabelecimento de novas políticas, principalmente nas que possam gerar benefícios para a organização e para os seus públicos; estabelecer, manter e desenvolver a comunicação entre a organização e os seus públicos; produzir mudanças específicas, positivas e benéficas, no conhecimento da organização, das opiniões sobre ela, das atitudes que afetam e dos procedimentos que lhe digam respeito”** (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo e Oliveira, 2007, pp.28 e 29).

Estas funções foram adaptadas, 20 anos depois, tendo em conta as necessidades das organizações, num mundo cada vez mais globalizado. Destaque-se que entre as novas funções atribuídas ao profissional de relações públicas, está patente uma planificação estratégica da comunicação na empresa, tendo por base que nos dias atuais, este profissional deve ser um estratega capaz de criar uma imagem positiva e rentável da organização, quer interna quer externamente (Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo e Oliveira, 2007, p.29).

Já Jorge Pedro Sousa alega que entre as atividades de relações públicas, encontram-se as seguintes funções:

**“(...) de assessoria e consultoria em comunicação e imagem; de *monitoring* (observação e vigilância do meio); investigação (pesquisa sobre atitudes e comportamentos dos públicos da entidade); protocolo (zelar pelo cumprimento das formalidades e regras que visam impor ordem e bom ambiente nos eventos sociais); patrocínio e mecenato; assessoria mediática- relações com os meios jornalísticos; atividades para-jornalísticas; gestão de meios; gestão de recursos; assuntos públicos (intervenção das relações**

públicas na definição de políticas públicas da entidade); *lobbying*; resolução e gestão de conflitos; relações financeiras; relações empresariais; relações com os colaboradores; relações com o público externo em geral; sinalética e adaptação do meio físico (sinalização correta das instalações onde funciona a entidade e adaptação das mesmas aos colaboradores e visitantes); identificação visual (identificação visual ancorado num logótipo e escolha dos suportes em que ele figurará constantemente); relações interculturais e multiculturais; comunicação de marketing- numa vertente mais comunicacional); comunicação de crise (...)” (Sousa, 2004, pp.15-19).

A integração é um dos principais objetivos do profissional de relações públicas atual, sendo que os princípios subjacentes a essa integração são a comunicação bidirecional. Uma das funções primordiais das relações públicas é precisamente encontrar um equilíbrio entre todos os interesses e harmonizar as relações entre a organização e os públicos que com esta estejam envolvidos.

**“(...) no desempenho da sua profissão, o relações públicas promove o entendimento mútuo e a coexistência pacífica entre a organização e os seus públicos, procurando o equilíbrio de interesses, muitas vezes de difícil concretização. (...) Associa-se a necessidade do profissional de relações públicas em possuir a habilidade para ser social e eticamente responsável e persuadir a organização com quem trabalha a sê-lo”** (Sebastião, 2009, p. 87).

Helger Sievert (2009), evidenciou que as exigências feitas ao profissional de relações públicas face aos seus conhecimentos e competências estão em mutação, sendo isto consequência da configuração da sociedade de informação, do conhecimento e do paradigma digital que caracteriza a sociedade atual. Assim, agrupou-se em quatro áreas fulcrais estas novas qualificações que se pretende que caracterize este profissional (Sievert, 2009 in Sebastião, 2009, p.89).

**Tabela 2** – Qualificações do profissional de Relações Públicas

Conhecimento de Ciências da comunicação	Princípios de comunicação
	Teorias e modelos de comunicação
	Ética e deontologia
Técnicas de trabalho	Relações com os média
	Instrumentos de Relações Públicas
	Mediação e avaliação de ações de Relações Públicas
Organização das Relações Públicas	Metodologia e pesquisa
	Planeamento
	Gestão

Ambiente circundante das Relações Públicas	Variáveis macroambientais
	Cultura: social, empresarial, global
	Marketing
	Estrutura de custos
	Imagem: proxémia, quinésia, prosódia

Fonte: Adaptado de Sebastião, 2009, p.89

O *Corporate Communications Institute's* (CCI) lançou um estudo sobre práticas e tendências da comunicação corporativa, em 2005, onde evidenciou vinte e três habilidades diferenciadas que são fulcrais para o sucesso de um profissional de comunicação num ambiente corporativo. Das 23 habilidades, destacaram a escrita como aquela que é indispensável. Uma outra habilidade que mereceu destaque foi o conhecimento profundo da empresa e os princípios do negócio. É comum na literatura sobre esta temática estas duas habilidades serem evidenciadas (Tench, Verhoeven, Zerfass e Vercic, 2013, p.14).

O programa ECOPSI, com direção do Professor Ralph Tench, tem como objetivo ser um aliado no desenvolvimento da profissão na Europa, avaliando aquelas que são, e as que devem ser no futuro, as competências dos profissionais de comunicação, no contexto Europeu. A par do que é este projeto, está sustentado que a área da comunicação, com foco nas relações públicas está em constante amadurecimento (Tench, Verhoeven, Zerfass e Vercic, 2013, p.7).

A este propósito, a professora Angeles Moreno refere:

**“A importância deste projeto é fornecer um quadro no contexto de mudanças políticas, económicas e sociais que estão permitindo um grande desenvolvimento da comunicação estratégica, tanto na Europa como em Espanha”** (Asociación de Investigadores en Relaciones Publicas, 2013).<sup>2</sup>

Segundo as bases do programa referido anteriormente, para serem bem-sucedidos no seio organizacional, os profissionais de comunicação têm quatro papéis fulcrais: diretor de comunicação; comunicador de crise; comunicador interno e, por fim, gestor dos meios sociais (Tench, Verhoeven e Juma, 2015, p.95).

Ralph Tench, Piet Verhoeven e Hasina Juma evidenciam que segundo Van Régua e Elving (2007), as cinco funções centrais que competem aos profissionais de comunicação baseiam-se em: produzir textos; gestão dos conteúdos bem como a construção e atualização de *sites* (internet, intranet,

<sup>2</sup> Disponível em <http://airrpp.org/noticias/escasa-organizacion-de-la-formacion-continua-entre-los-profesionales-de-comunicacion-en-europa/#> (08-01-2016)

extranet); análise do ambiente organizacional e consultas constantes dos meios de comunicação; coordenação de projetos de comunicação e, por fim, a monitorização da qualidade com que se está a efetuar a comunicação. Já Jeffrey e Brunton, em 2011, realizaram uma pesquisa onde identificaram as duas metas essenciais na prática da gestão da comunicação, nomeadamente: gerir estrategicamente o processo de comunicação e gerir relacionamentos (Tench, Verhoeven e Juma, 2015, p.96). Para o ano transato, 2015, os profissionais de comunicação acreditavam que saber lidar com a evolução digital e com a web social era o fator fulcral para conseguirem gerir estrategicamente a comunicação organizacional, tal informação foi recolhida num estudo, da *European Communication Monitor* (Tench, Verhoeven e Juma, 2015, p.100).

Voltando ao Projeto ECOPSI, as pesquisas permitiram a perceção das áreas de conhecimento mais importantes e as habilidades pessoais que são necessárias para desenvolver eficientemente a atividade profissional em Comunicação, integrando as suas diferentes funções. As tabelas abaixo ilustram essas questões.

**Tabela 3** – Áreas de conhecimento do profissional de Relações Públicas

<b>Chefe oficial de comunicações</b>	<b>Responsável pela comunicação de crise</b>	<b>Responsável pela comunicação interna</b>	<b>Responsável pelo contato com a média social</b>
Conhecimento sobre a organização.	Conhecimento sobre a organização.	Conhecimento sobre a organização.	Conhecimento sobre a organização.
Ouvir, compreender e interpretar as tendências, relacionando-as com as estratégias de negócios.	Ouvir, compreender e interpretar as tendências, relacionando-as com as estratégias de negócios.	Ouvir, compreender e interpretar as tendências, relacionando-as com as estratégias de negócios.	Ouvir, compreender e interpretar as tendências, relacionando-as com as estratégias de negócios.
Gerenciamento de Projetos.	Estratégia corporativa.	Estratégia corporativa.	Estratégia corporativa.
Processos de comunicação.	Gerenciamento de Projetos.	Políticas e links para comunicação de recursos humanos.	Ferramentas da Web 2.0 e efeitos na comunicação organizacional.
	Ferramentas da Web 2.0 e efeitos na comunicação organizacional.		Ferramentas de monitoramento Web.

Fonte: Adaptado de Tench, Zerfass, Verhoeven, Vercis, 2013, p.59

**Tabela 4 -** Atributos pessoais do profissional de Relações Públicas

<b>Chefe oficial de comunicações</b>	<b>Responsável pela comunicação de crise</b>	<b>Responsável pela comunicação interna</b>	<b>Responsável pelo contato com a mídia social</b>
Integridade;	Confiança;	Empatia	Curiosidade;
Atento aos riscos;	Empatia;	Coragem;	Empatia;
Empatia; Orientação para resultados; constante aprendizado; autenticidade; inovação e criatividade.	Multitarefa;	Curiosidade;	Atento aos riscos;

Fonte: Adaptado de Tench, Zerfass, Verhoeven, Vercis, 2013, p.59

Como foi passível de perceber até ao momento, as funções de Relações Públicas têm como metas persuadir, informar e integrar (Sebastião, 2009, p.113). Estes profissionais, responsáveis por ações para diversos públicos e dotados com as aptidões e áreas de conhecimento referenciadas acima, são responsáveis por três tipos de comunicação dentro do ambiente organizacional: comunicação interna (direcionada para o público interno, por exemplo para os colaboradores), comunicação externa (direcionada para os públicos externos, por exemplo, os clientes) e comunicação mista (direcionada para todos os públicos, quer estes sejam internos, externos ou ambos) (Sousa, 2004, p.15).

“(...) uma organização só existe quando há pessoas aptas a comunicarem entre si.”

Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo e Oliveira, 2007, p.20

---

## Capítulo II- A Comunicação interna

---

### 2.1. Definições

**“As comunicações constituem a primeira área a ser focalizada quando se estudam as interações humanas e os métodos de aprendizagem para mudança de comportamento ou para influenciar o comportamento das pessoas”** (Chiavenato, in Tojal, Fonseca, Oliveira, Rebelo e Oliveira, 2007, p.18).

Assim, e partindo do pressuposto que as pessoas são o recurso mais importante de uma organização, faz cada vez mais sentido que as empresas adotem uma comunicação interna eficaz e bem planeada, de modo a potencializar a motivação dos colaboradores. Podemos, sem extremos, afirmar que a imagem da empresa é bastante importante para a sobrevivência da mesma e os colaboradores são também construtores dessa imagem, partindo da premissa que quem constrói a imagem da organização são precisamente os públicos-alvo da comunicação.

A comunicação interna é relevante por uma série de aspetos, dos quais podemos destacar: o facto de encorajar a interação entre a organização e os seus colaboradores; fomentar o sentimento de pertença e de orgulho na organização onde trabalham; permitir que os colaboradores compreendam o contexto onde estão inseridos na sua atividade laboral e, aliada com a comunicação externa, a comunicação interna potencia o desenvolvimento da organização bem como o sucesso no cumprimento dos objetivos propostos pela empresa (Sebastião, 2009).

Presumindo que a Comunicação Interna é uma nova função das organizações, Maurice Thévenet, evidenciado por Vitor Almeida em “A comunicação interna na empresa”, propõe três conceções alusivas a esta comunicação, nomeadamente: a burocrática, a relacional e a estratégica. Na primeira conceção evidenciada, a comunicação é interpretada como um instrumento de trabalho ao invés de ser vista como um processo contínuo. Esta abordagem vê a comunicação como uma ferramenta operacional, na medida em que aquilo que é comunicado descreve tarefas, métodos a usar e quais os resultados pretendidos. Assim, nesta abordagem burocrática, a comunicação é realizada de forma ascendente. Por outro lado, na conceção relacional, é dada relevância às relações humanas no ambiente organizacional, destacando o papel crucial do fator humano no processo de produtividade



da organização. Esta abordagem remete-nos para o facto de que a qualidade da comunicação revela-se no desempenho das pessoas a quem esta é dirigida. Trata-se de uma conceção onde a comunicação é ascendente e lateral, sendo que o intuito desta abordagem passa por alterar comportamentos e perceções. Por fim, a conceção estratégica está relacionada com o poder, onde comunicar é uma função que visa influenciar e dominar uma panóplia de estratégias individuais (Almeida, 2000).

Vitor Almeida afirma que:

**“(...) qualquer que seja a política de comunicação interna, ela não procura promover um produto, mas sim favorecer um sentimento de pertença (...)”** (Ibidem, 2000, p.45).

Ronaldo Marques (2004), citado por Vanessa de Melo, explica que “a comunicação interna é uma via de mão dupla”, ou seja, não é importante simplesmente comunicar, é também importante saber escutar. Assim, definiu os cinco c’s de uma comunicação eficaz, nomeadamente: clara, consciente, contínua, curta e completa (Marques in Melo, s.d.).

Welch e Jackson (2007), referidos por Kevin Ruck e Mary Welch no artigo *“Valuing internal communication: management and employee perspectives”*, afirmam que a comunicação interna organizacional deve ser definida como a comunicação entre gestores estratégicos de uma organização e as suas “partes” internas interessadas, destinada a promover um sentimento de compromisso com a organização e também para criar na mente dos colaboradores um sentimento como que de pertença à mesma (Welch e Jackson, 2007 in Ruck e Welch, 2012, p.296). Uma outra definição refere “o uso planeado de ações de comunicação para sistematicamente influenciar os conhecimentos, atitudes e comportamentos dos atuais funcionários” (Hoffman e Strauss, 2000, p. 143, in Tench e Yeomans, 2009, p. 318).

Vitor Almeida constrói uma outra definição:

**“(...) A comunicação interna é um processo pelo qual se desenvolvem relações. Para muitos, pensar a comunicação interna é antes de mais uma “arte de dirigir”. A empresa é vista como uma entidade produtora de um discurso próprio, onde ela é emissora, recetora e objeto do seu próprio discurso”** (Almeida, 2000, p.35).

A realidade passa por perceber que uma comunicação interna eficaz garante que os colaboradores estejam empenhados em alcançar resultados, aumentando o grau de produtividade e de satisfação do colaborador face à organização. Os funcionários devem estar envolvidos com a estratégia da

organização, apoiando a cultura corporativa. Como referido no *site* do *Melcrum*<sup>3</sup>, o sucesso das organizações, naquilo que é hoje um mundo conectado e em constante evolução, depende da motivação dos colaboradores.

Segundo o Caderno de Comunicação Organizacional da ABRACOM, a comunicação interna visa estabelecer relacionamentos com o público, bem como entre estes, dentro do ambiente organizacional. Tendo isto por base, podemos afirmar que o melhor alicerce para a imagem institucional é a relação mútua de crenças e valores, com o intuito de tornar única a experiência dos públicos com a marca. Assim:

**“No século XXI, manter o colaborador informado sobre as atitudes, ações e posturas da organização é mais do que uma vontade individual ou modismo, é um compromisso da empresa para com o seu capital humano”** (Caderno de comunicação organizacional da Abracom, s.d., p.8).

Note-se então que o importante é fazer com que os colaboradores se tornem aliados na formação da imagem da organização. É relevante reter que informar e comunicar são dois termos distintos. Informar é um processo simples em que existe uma transmissão de conteúdos, enquanto comunicar é um processo mais complexo, na medida em que aquilo que é dito é com o intuito de “dar sentido a uma certa realidade” (ABRACOM, s.d.).

Chiavenato (2002), citado por Jussara Tiburcio e Lúcia de Santana, descreve que:

**“Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores - e não simplesmente os executores - das suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua do seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas** (Chiavenato, 2002, in Tiburcio e Santana, s.d.).

As organizações com o capital humano motivado e empenhado nas suas tarefas serão realmente bem-sucedidas, pois terão aliados para a construção do seu sucesso.

Alison Theaker (2004) faz referência a Grunig, ao enumerar as quatro eras da comunicação com os colaboradores. Estes afirmavam que existiam quatro eras distintas deste tipo de comunicação e

---

<sup>3</sup> “What is smarter Internal Communication?”. Melcrum – a CEB Company. Recuperado a 21-03-2016 em: [www.melcrum.com/what-is-internal-communication](http://www.melcrum.com/what-is-internal-communication)

Grunig e Hunt relacionaram estas eras com o que chamam os “quatro modelos de relações públicas”, como já foi abordado no capítulo anterior. As quatro eras correspondiam aos seguintes períodos: a era do entretenimento dos funcionários, onde o pretendido era convencer os colaboradores de que a organização era um bom lugar para trabalhar; a era de informar os empregados; a era de persuasão; e a era da comunicação aberta (*two-way*). Esta última é a que mais tem carecido de atenção por parte dos investigadores, na medida em que se acredita, hoje, que para o sucesso organizacional é necessário que exista uma comunicação bidirecional e que a comunicação seja funcional entre os diferentes níveis hierárquicos (Theaker, 2004, p.166).

Cutlip et al (1985), citado por Theaker (2004), propõe que a comunicação com os colaboradores deve identificar, estabelecer e também manter relações mutuamente benéficas entre a empresa e os seus funcionários, sendo que o seu sucesso ou fracasso depende destes. Assim, são identificadas quatro fases onde este tipo de comunicação é essencial, nomeadamente: uma fase inicial que diz respeito à atração e indução de novos funcionários/talentos; seguindo-se de uma fase que concerne ao trabalho em si, com a divulgação de informações úteis ao desenvolvimento do trabalho por parte dos funcionários; segue-se uma fase que relaciona-se com recompensas e reconhecimento, como organização de eventos especiais, prémios de reconhecimento e, por fim, a rescisão, que se refere à avaria de equipamentos, demissões, expulsões, etc. Os profissionais de Relações Públicas devem então ser tecnicamente competentes para desenvolverem programas bem como estratégias de comunicação interna bem-sucedidos (Cutlip et al., 1985, in Theaker, 2004).

Ana Vercic, Dejan Vercic e Krishnamurthy Sriramesh, referem que a comunicação interna é a área que mais tem crescido e se desenvolvido dentro do campo mais alargado que são as relações públicas. Afirmam ainda que a sua ascensão remonta a 1990, altura em que começou a crescer nos Estados Unidos da América, tendo-se posteriormente espalhado pela Europa. Os mesmos fazem referência a Kalla (2005), quando identificam os quatro domínios inseridos dentro da comunicação interna, nomeadamente: comunicação empresarial (preocupa-se com a comunicação para com os colaboradores), comunicação de gestão (centrada nas competências de gestão bem como nas capacidades de comunicar de forma eficaz); comunicação corporativa (foca-se essencialmente na comunicação formal) e, por fim, comunicação organizacional (centra-se nas questões mais teóricas que poderão levar à prática). Ainda segundo os mesmos autores, a função de comunicação interna, bem como quem a executa agrega cinco papéis distintos: o papel de comunicador (o papel de quem comunica o que pretende ser transmitido); o papel de educador (um instrutor dos processos comunicacionais); o papel de agente de mudança (tem como função realizar as mudanças necessárias adaptando a comunicação ao seu público específico); o papel de consultor de

comunicação (tem em atenção o desempenho operacional das comunicações efetuadas e é também um conselheiro sobre os processos comunicacionais) e por fim, o papel de estratega organizacional (gestor de relacionamentos)<sup>4</sup>.

Depois do que até aqui foi referido, podemos concluir que é fundamental para as organizações que deixem de tratar os seus colaboradores apenas como “mais um público” e comecem a prestar mais atenção a estes, na medida em que devem envolvê-los com os objetivos da organização, tendo em conta que as características individuais dos colaboradores devem ser levadas em conta (Vercic, Vercic e Sriramesh, 2012).

Sónia Sebastião faz referência, no que concerne ao planeamento das relações públicas, a alguns objetivos específicos que este profissional deverá ter aquando da comunicação com os colaboradores.

**“(…) Fornecer diagnósticos administrativos à direção; calcular o número de leitores de publicações feitas por empregados (jornal interno); conhecer o que pensam os empregados sobre os benefícios, serviços e outros assuntos na empresa; descobrir as atitudes das famílias dos trabalhadores para com o empregador; determinar a opinião dos empregados sobre a companhia, sua administração, política, condições de trabalho, relações e supervisão e, por fim, medir o efeito das práticas e políticas de pessoal sobre o moral do empregado”** (Sebastião, 2009, p.120).

Segundo a *International Association of Business Communicators (IABC)*, referenciada no Caderno de Comunicação Organizacional da ABRACOM, os quatro pontos essenciais para que a comunicação dentro da organização seja eficaz são: “motivar os colaboradores para que estejam alinhados com a estratégia de negócio; liderar e gerir a comunicação; gerir o excesso de informação, especialmente aquela que se apresenta desorganizada e, por fim, mensurar o retorno sobre o investimento na comunicação interna (Abracom, s.d.).

Uma série de investigações foram desenvolvidas com o intuito de reconhecer a comunicação interna como uma função importante para o desenvolvimento e reconhecimento das organizações. Vitor Almeida remete para McGuire:

**“McGuire concluiu que a comunicação é um dos meios mais eficazes para a mudança nas atitudes. Para tal, e segundo este autor, a comunicação deve ser analisada em todos**

---

<sup>4</sup> Vercic, Vercic e Sriramesh (2012), “Internal communication: Definition, parameter, and the future”, *The Public Relations Review*, nº38 (2012), p. 223-230.

**os seus fatores: fonte de informação; informação em si; meios utilizados; destinatários; finalidade e o estilo de linguagem usado”** (McGuire in Almeida, 2000, pág.36).

Podemos ainda interpretar a comunicação interna segundo dois grandes objetivos: dominar uma série de poderes na organização, resultando numa redução do sentimento de incerteza dos colaboradores e, desenvolver a motivação dos funcionários com o intuito de trabalharem face a um “projeto comum” (Almeida, 2000, p.37).

Como já foi constatado, uma das tendências em relações públicas remete para a temática da comunicação interna. Um profissional da área de RP está apto a desempenhar tais funções, sendo que para tal, começa por investigar/conhecer os públicos que pretende atingir e posteriormente adaptar a comunicação e os meios a utilizar para esses mesmos públicos. As falhas de comunicação numa organização podem prejudicar e até inviabilizar todo o trabalho desta. Colaboradores satisfeitos são uma mais-valia para a organização, não só porque eles advogam pela organização, mas também porque o nível de produção e de trabalho tornam-se mais elevados quando os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente em que desenvolvem o seu trabalho e sentem-se valorizados pelos membros superiores hierárquicos.

As empresas têm vindo cada vez mais a perceber a importância desta função de comunicação interna, daí o destaque que os profissionais de Relações Públicas devem dar ao fortalecimento da comunicação interna na organização, sendo que esta ajuda a criar uma cultura onde vigora a transparência entre os superiores e os colaboradores, planeando visar assim o conhecimento por parte dos funcionários das prioridades da organização (Mishra, Boynton e Mishra, 2014).

O profissional de Relações Públicas tem um papel crucial na realização desta comunicação.

**“As Relações Públicas visam a comunicação dentro da empresa e o bom relacionamento entre a administração e os empregados”** (Lampreia, 1998, p.33).

A comunicação interna pode ser vista, não só como um modo de relação entre os indivíduos, mas também como um instrumento estratégico na organização, remetendo assim para as relações públicas estratégicas (Almeida, 2000).

A fim de envolver os funcionários com a organização, o profissional de relações públicas deve avaliar e reconhecer as características específicas dos funcionários, de modo a poder ter essas mesmas características em conta na elaboração de estratégias que os envolvam. É importante este profissional ter em conta que aquando da escolha dos canais de comunicação a utilizar é

fundamental que estes permitam sempre a existência de *feedback*, aplicando canais que permitam uma comunicação simétrica (Tkalac, 2015).

É também importante que o profissional de RP realize um plano de comunicação que englobe todos os líderes, gerentes e funcionários, de modo a que a comunicação seja realizada e chegue a todos os colaboradores, dos diferentes níveis hierárquicos (Men, 2014).

No que concerne às relações públicas enquanto área académica, Ana Tkalac evidencia que existe uma necessidade de inserirem uma disciplina de comunicação interna dentro da área de relações públicas. É importante dotar os novos profissionais de relações públicas de conhecimentos aprofundados acerca de comunicação interna, sendo que esta será uma área onde, daqui por diante, o profissional de comunicação terá um papel cada vez mais relevante (Tkalac, s.d. in Welch, 2014).

Uma outra questão significativa, intimamente relacionada com a comunicação interna é a reputação organizacional. Vivemos hoje em dia na chamada de era dos meios sociais. Tendo isso por base, os funcionários hoje em dia possuem um vasto leque de canais que lhes permite falarem sobre a organização no domínio público. Assim, se um funcionário não estiver satisfeito com a organização, poderá dizê-lo publicamente, por diversos canais, o que poderá afetar a reputação da organização. Desta forma, é fundamental que a organização se preocupe em construir uma reputação favorável de dentro para fora, pois os funcionários serão sempre os melhores embaixadores da organização. Cabe ao profissional de relações públicas fazer esta gestão da reputação organizacional (Men, 2013).

Linjuan Rita Men, no artigo *“Building a Favorable Internal Reputation: the effect of authentic leadership and transparent communication”*, remete-nos para as melhores práticas de gestão da reputação junto dos colaboradores, criando então a reputação de dentro para fora como referido anteriormente.

- “1. Forneça informações legítimas, alinhadas com os valores organizacionais e com as metas para os gestores de todos os níveis;**
- 2. Forneça formações para capacitar os líderes de uma liderança autêntica, caracterizada pela positividade, honestidade, veracidade, franqueza e transparência;**
- 3. Ouça as preocupações dos funcionários e convide-os a participarem a determinar as informações que precisam e querem saber;**
- 4. Forneça aos colaboradores informações completas e detalhadas através dos canais mais oportunos;**

**5. Seja consistente com os valores da organização e seja sempre responsável por aquilo que diz ou faz;**

**6. Seja justo e equilibrado na comunicação com os colaboradores”** (Men, 2013).

Cabe ao profissional de Relações Públicas, consoante estes seis pontos, criar uma comunicação estratégica, da organização para com os colaboradores, gerindo a comunicação interna e visando assim a satisfação e envolvimento destes com a organização.

## **2.2. Canais de Comunicação Interna**

Com o intuito de chegar aos colaboradores da melhor forma possível, é fundamental encontrar os canais de comunicação mais adequados, não esquecendo que a existência de uma comunicação bidirecional deve ser uma prioridade. É estritamente importante que qualquer que seja o canal utilizado, este permita sempre a existência de *feedback*.

Diversos são então os canais que podem ser utilizados para que a comunicação interna seja eficaz, não descurando que é necessário sempre escolhê-los consoante o contexto em que a comunicação se insere. Tench e Yeomans enumeraram seis dos canais de comunicação internos:

**Tabela 5-** Top 6 dos canais de comunicação interna

<b>Canal de comunicação</b>	<b>Em que consiste</b>	<b>Propósito</b>
Jornal ou revista da empresa	Média de massas; é um canal regular publicado, normalmente, mensalmente.	Comunicar mensagens de gestão e notícias sobre a empresa; com interesse humano e elementos sociais.
Intranet	Suporte de informação e comunicação baseada na <i>web</i> , restrito para uso interno.	Pode ser simplesmente um repositório de documentos corporativos, através de um meio de comunicação interativa e pode incorporar a função de <i>e-mail</i> para a comunicação.
Boletins de notícias ( <i>Newsletter</i> )	A média de massas, distribuídos via intranet e <i>e-mail</i> : 1. versão eletrónica do jornal da empresa; 2. <i>E-newsletter</i> é mais curto e frequentemente mais distribuído. É provável que seja publicado semanalmente mas o formato pode se adaptar mais facilmente às questões atuais.	Como o jornal da empresa, mas com ênfase na questão de ser mais acessível e atualizado.
Conferências de gestão	Face-a-face e pode variar de conferências em que "CEO aborda todos os funcionários" ou conferências que são executadas ao longo das linhas	Transmissão de mensagens-chave de negócios, através da participação em jogos.

	hierárquicas, envolvendo funcionários.	
Grupos de briefing	Normalmente não têm uma duração superior a uma hora; pode assumir diversas formas de briefings; normalmente ocorre em dois sentidos; por vezes, envolvem sessões de questões e respostas.	Fornecer atualizações sobre a empresa, de diferentes níveis da organização. Pode ser usado para obter respostas, bem como contributos dos funcionários.
Quadros de aviso	É um meio tradicional, encontrado nos corredores, nos restaurantes/ refeitório do pessoal e em áreas de reunião. É um canal flexível e que pode ser atualizado regularmente, consoante as necessidades.	Canal para anunciar eventos, juízos de valor, declarações políticas, etc.

Fonte: adaptado de Tench e Yeomans, 2009, p.332

Um dos canais mais utilizados, sendo também o mais versátil e simples, é o *e-mail*. Trata-se de uma forma rápida de comunicar algo que precisa ser transmitido. Contudo, nada garante que o recetor veja o *e-mail* no tempo pretendido, daí poder não ser um canal adequado e eficaz em algumas situações. A intranet é um meio cada vez mais utilizado no seio organizacional, sendo versátil, e, funcionando como que uma espécie de cartão de memória da organização, na medida em que o que lá é colocado, fica gravado. Os posters/*banners* são utilizados pelas organizações quando se trata de gerir a sua comunicação interna. Este canal pode tornar-se dispendioso, contudo, é muito eficiente e chega ao público pretendido, na medida em que estes são afixados no próprio lugar de trabalho dos colaboradores. Outros canais de comunicação interna utilizados pelas organizações para atingir os seus colaboradores são: os boletins de/para funcionários (são um meio que necessita adequar a comunicação ao público a que se destina com cuidado e que, quando redigido corretamente, pode envolver os colaboradores); mensagem de rede (baseia-se no envio de uma mensagem de texto enviada de um computador para todos os computadores ligados à mesma rede, ou seja, a todos os computadores dentro da organização); eventos (são um meio dispendioso, porém, oferecem a oportunidade de interação entre os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos da organização e é um excelente meio para motivar o espírito de equipa, pois juntando todos os colaboradores de níveis hierárquicos distintos, os colaboradores vão sentir-se integrados); reuniões de equipa/setores e, por fim, embora existam outros canais que podem ser adotados, os jogos corporativos. Acredito que estes jogos são uma forma de manter os colaboradores motivados e é algo positivo, pois levam o tempo que quem os organiza estipular (Hussein, 2014).

É de salientar a dinâmica que pode resultar da utilização de um canal de TV corporativa, na medida em que podem ser disseminadas informações de uma forma atrativa. Aquando da contratação de novos funcionários, a oferta de um kit de integração também pode ser utilizado como um canal de



Comunicação Interna, na medida em que, neste podem conter guias e manuais sobre a ética e conduta da empresa, bem como um manual de crise para o público interno e outras publicações que se ache pertinente - de modo a manter o novo colaborador, desde o momento da contratação, a par de todas as questões da organização. Captar a atenção dos colaboradores é apenas o primeiro passo, pois é necessário depois manter uma comunicação interna eficaz, de forma a garantir que as mensagens sejam recebidas, processadas e mantidas. Existindo uma série de canais de comunicação a nível interno, há que saber, por parte das organizações e do profissional que gere esta área, escolher os que mais se enquadram com as mensagens a transmitir, a missão da empresa, dos públicos a quem se destinam e também do *timing*. Assim, um dos objetivos deste tipo de comunicação passa por fortalecer e difundir a cultura organizacional.

Existem diversas formas de comunicação, formal e informal e nem todas são benéficas para a organização. Tome-se como exemplo a questão dos boatos. Estes, são uma forma de comunicação informal e que pode ser prejudicial para a organização.

**“(...) o “boato” é constituído por uma (ou várias) informação (informações) não confirmada (s) e que não circula (m) pelo canal oficial. É a filha natural de qualquer política de secretismo: por um lado, porque toda a gente tem necessidade de contextualizar o que acontece e fá-lo-á com as suas próprias informações e a sua própria decodificação da situação, na falta de outras fontes. Por outro, porque o segredo nunca se guarda totalmente e por muito tempo. Só há segredo se não for partilhado”**  
(Duterme, 2002, p.139).

Note-se ainda que este tipo de comunicação, pode alterar o sentido do que foi dito, acrescentando muitas das vezes aspetos, e o que foi dito inicialmente, não é aquilo que é recebido depois do tal “boato” circular por vários colaboradores. Definindo muito sucintamente, segundo Helena Maria Ramos, a comunicação formal “é a comunicação que ocorre dentro da estrutura formal da cadeia de comando e assume maioritariamente a forma escrita”, enquanto “a informal ocorre independentemente da estrutura formal e assume a forma oral” (Ramos, 1997).

A prática de uma boa comunicação interna por parte da organização, deverá manter os colaboradores satisfeitos e motivados com a organização, o que poderá resultar para a empresa na retenção dos seus talentos. Como tal, criar uma estratégia de *bom empregador* que tenha como uma das principais preocupações esta questão da comunicação dirigida aos colaboradores é crucial para as organizações que querem ter para si os melhores talentos do mercado.

“Para vender o sonho, primeiro é preciso fazer o seu próprio povo acreditar nele.” Matt Henkes

---

### Capítulo III- *Employer Branding*

---

## 3. *Employer Branding* como ferramenta das Relações Públicas

### 3.1 Definições e contextualização da temática em Relações Públicas

O termo ‘marca’ é usado nos dias de hoje como um conceito comum que descreve efetivamente qualquer coisa que agregue em si uma identidade distinta e uma reputação, sendo esta boa ou má, que se associe à identidade referida (Barrow e Mosley, 2005).

Ramball evidenciou que é fundamental reconhecer o compromisso dos indivíduos à empresa, bem como proporcionar um ambiente em que os colaboradores escolham ficar. Assim, as organizações devem criar um ambiente que apoie a sua intelectualidade mediante a transmissão eficaz de conhecimento (Ramball in King e Grace, 2007, p.359). Face à necessidade das empresas de criarem uma marca que representasse o ambiente de trabalho, que retratasse um lugar fantástico para trabalhar, surge o conceito “*Employer Branding*”.

**“A marca cria uma oportunidade para identificar e criar um vínculo com as pessoas certas, ou seja, com aqueles que sentirão uma afinidade com a organização e que irão prosperar e realizar o seu máximo potencial na sua cultura”** (Walker, s.d., p.13).

O conceito de *employer branding* foi empregue pela primeira vez em 1996 por Ambler e Barrow, enquanto conceito derivado do “*corporate branding*” e alinhado com o Marketing e os Recursos Humanos. Simon Barrow define o “*employer Branding*” como:

**“O pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos oferecidos por um empregador e que garantem identificação com a empresa empregadora. A principal regra em *Employer Brand* é prover um cenário coerente de gestão para simplificar e focar prioridades, aumentando a produtividade e melhorando o recrutamento, a retenção e o envolvimento”** (Barrow e Mosley, 2005, p.16).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), *Employer Branding* “representa os esforços de uma empresa para promover, dentro e fora desta, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregadora” (Backhaus e Tikoo, 2004, p.501). Tem como meta fornecer aos membros de uma organização, e também aos seus públicos exteriores, informação específica sobre o emprego e a experiência de trabalho na organização.

Sullivan (2004), citado por Backhaus e Tikoo explica que:

**“*Employer Branding* é definido como um alvo, uma estratégia de longo prazo para gerir o conhecimento e perceções dos empregados, potenciais empregados e das partes interessadas relacionadas com a relação a uma determinada empresa. A marca de empregador coloca as pessoas diante de uma imagem, mostrando a organização como um bom lugar para trabalhar”** (Sullivan, 2004 in Backhaus e Tikoo, 2004, p.501).

Segundo o Relatório “*Employer Branding - A no-nonsense approach*”:

**“Uma marca de empregador é um conjunto de atributos e qualidades - muitas vezes intangível - que faz com que uma organização se torne distinta, prometendo uma determinada experiência de trabalho, bem como os recursos necessários para tal, para que as pessoas possam prosperar e dar o seu melhor na cultura organizacional”** (Walker, s.d., p.3).

José Bancaleiro<sup>5</sup> acredita que o termo surge da necessidade das empresas criarem uma marca que lhes fornecesse uma vantagem competitiva no que concerne ao empregar e reter pessoas talentosas na organização. Assim, este define *employer branding* como um processo que está alinhado com os valores e os objetivos da organização, onde é pretendido que sejam “reconhecidos” aspetos importantes da empresa, como por exemplo, os seus valores, as suas práticas de gestão, a identidade da organização, a sua política de compensação, entre outros aspetos (Bancaleiro, 2010, p.1). O pretendido é que a marca se torne diferenciadora no meio organizacional, tornando-a mais atrativa para os alvos que pretende atingir, estando esta direcionada para as pessoas, enquanto a marca quando direcionada para o produto, está relacionada com a área do marketing.

**“Num produto, a marca incorpora as suas características principais, nomeadamente, o preço, o valor, a qualidade, a performance, o *design* e o prestígio. Da mesma forma, a marca de empregador é determinada pela missão e valores da empresa, pela sua**

---

<sup>5</sup> Gestor da empresa Consultoria de Gestão e Recursos Humanos *Stanton Chase*.

**política de compensação e benefícios, pelo estilo de liderança e pelo ambiente que se vive no seu interior”** (Bancaleiro, 2010, p.1).

Numa entrevista realizada por António Manuel Venda a José Bancaleiro, toma-se clara a descrição do funcionamento da “*employer Brand*” no meio organizacional. José Bancaleiro pretende sensibilizar as organizações para a importância da implementação de uma marca empregadora:

**“Na prática, a criação de uma “*employer brand*” passa por três fases: diagnóstico, criação e implementação. O diagnóstico visa essencialmente capturar a alma da empresa, ou seja, entender a cultura, a estratégia, os produtos, o funcionamento, tudo o que torna aquela organização única. A criação da marca passa por sintetizar tudo isso numa estratégia de comunicação autêntica, diferenciadora, eficaz, consistente e continuada. Neste âmbito assume particular importância o conceito de *EVP - Employer Value Proposition* - que está no cerne da promessa que qualquer marca transporta consigo - “*brand promise*”. A implementação inclui a comunicação externa - ações, suportes documentais, anúncios, site, etc. - e interna - intranet, eventos, formação, etc. - e também os chamados “momentos de verdade”, como seja as ações de responsabilidade social, a melhoria dos processos de atração, recrutamento, acolhimento, “*engagement*”, gestão de performance, cessação de contratos, etc”** (Venda, 2009, online)<sup>6</sup>.

Nestes termos, a marca incorpora em si uma série de benefícios para os funcionários, da mesma forma que uma qualquer marca de produto acarreta também uma série de benefícios para o consumidor. Esses benefícios baseiam-se em: atividades de desenvolvimento, consideradas úteis (funcional); recompensas monetárias ou materiais (económica) e, sentimentos de pertença (Psicológica) (Ambler e Barrow, 1996, p.187). Outros benefícios a que se pode aludir são, nomeadamente: maior capacidade para atrair os melhores talentos “no mercado”; criar embaixadores para a marca; oferecer um impacto mais positivo a longo prazo; aumentar a motivação dos colaboradores; aumentar a exposição mediática da organização; e, fundamental, criar uma vantagem competitiva no mercado em relação às marcas concorrentes. Uma pesquisa realizada pela *Hewitt Associate* identificou outros três benefícios desta *marca de empregador*:

**“1. Maior recrutamento, retenção e envolvimento bem como comprometimento por parte do empregado.**

---

<sup>6</sup> Venda, A.M. (05.01.2009). Entrevistas. *Humanet* – recursos Humanos e Gestão. Recuperado a 25-01-2016 em: [http://www.human.pt/historico/entrevistas/entrv\\_jan/entrevista\\_jose%20bancaleiro.htm](http://www.human.pt/historico/entrevistas/entrv_jan/entrevista_jose%20bancaleiro.htm)

**2. Custos mais baixos.** Enquanto o papel primordial das marcas é geralmente para agregar valor, as marcas de empregador fortes podem ajudar a reduzir os custos, nomeadamente no recrutamento. Tendo em conta que a rotatividade de pessoal será menor do que a dos concorrentes, isso irá fornecer uma vantagem em termos de custos, visto que poderão desfrutar de níveis mais elevados de retenção de pessoas.

**3. Satisfação do cliente.** A ligação entre o envolvimento e a relação com os clientes poderá ser visível na forma como o funcionário se comporta em relação ao cliente” (Barrow e Mosley, 2005, pp. 69-73).

Sendo então que o pretendido é a criação por parte das empresas de uma marca que demonstre ser “boa empregadora”, é importante que seja realizada uma estratégia de comunicação que retrate de forma transparente aquilo que a empresa é, quais os seus valores, missão e objetivos. A “promessa” feita pelo *employer branding* deve verificar-se no dia-a-dia de trabalho dos novos e dos atuais colaboradores, pois só assim estes poderão estar motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a organização. No mesmo sentido da ideia explorada por Bancalheiro e referida anteriormente, o Relatório da *Conference Board*<sup>7</sup> intitulado “*Engaging Employees through Your Brand*” (2001), conclui que as empresas já perceberam que uma *marca de empregador* eficaz representa para a organização uma maior vantagem competitiva, e uma mais-valia no auxílio aos funcionários na internalização dos valores da organização (Backhaus e Tikoo, 2004, p.501).

Fleming e Asplund, citados por Neill, dão uma definição de *employer branding* que remete para a excelência:

**“(...) a capacidade de capturar as mentes, corações e almas dos seus funcionários para incutir um desejo intrínseco e um sentimento de paixão pela excelência”** (Neill, 2014).

Segundo Nicholas Born e Seoung Kil Kang, existem três chaves para ter sucesso na criação de uma *employer brand*. A primeira, passa por avaliar de forma autêntica a mensagem, certificando-se de que esta é consistente com os valores da organização. Devem ter em conta nesta primeira fase a necessidade de adoção de boas práticas, tais como: avaliação e compreensão do valor da organização no momento atual, podendo ser importante aqui perceber como a empresa é vista, tanto interna como externamente; ter a certeza de que a mensagem transmitida de *employer branding* é autêntica e bastante coerente com as práticas da organização, não prometendo algo que não será e,

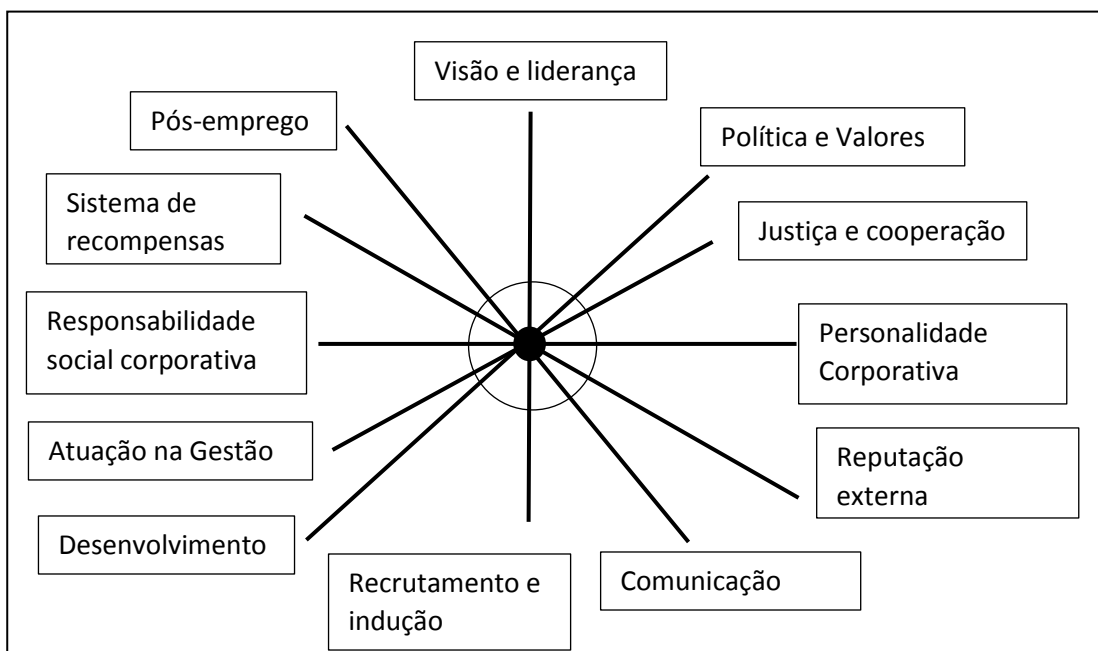
---

<sup>7</sup> *The Conference Board* é uma associação independente de negócios e de pesquisa global, que trabalha no interesse público, com a missão de fornecer às organizações de todo o mundo o conhecimento prático necessário para melhorar o seu desempenho e servir melhor a sociedade. Cf. The Conference Board – “About us”. Recuperado a 23-03-2016 em: <https://www.conference-board.org/about/index.cfm?id=1980>

por fim, nomear uma marca que seja estratégica de maneira a criar uma mensagem de marca eficaz. Um segundo ponto importante na criação de uma *employer branding* é promover a mensagem através dos canais certos. Ou seja, uma mensagem que utilize as redes sociais e os média para promover a *employer branding* (o facebook e o youtube podem ser dois bons exemplos). Envolver os colaboradores atuais da organização nesta estratégia de *employer branding* é muito importante, pois a visão destes e a imagem que criaram sobre a empresa tem um papel crucial na criação desta *marca de empregador* (Born e Kang, 2015).

Os principais fatores que influenciam a experiência dos colaboradores com a *employer brand* da empresa estão patentes abaixo, na “Roda da marca de empregador”: “*The employer brand wheel*”:

**Figura 1** - “The employer brand wheel”



Fonte: Adaptado de Barrow e Mosley, 2005, p.9

Assim, e como é passível de observar na figura anterior, os principais fatores que influenciam a experiência dos colaboradores com a marca de empregador são: a visão e liderança da organização; a política e respetivos valores; justiça e cooperação verificados na empresa; a personalidade corporativa; a reputação externa; a comunicação efetuada; o recrutamento e a indução; o desenvolvimento; a atuação na gestão; a responsabilidade social corporativa; os sistemas de recompensas e por fim, o pós-emprego. A questão da responsabilidade social corporativa tem vindo a ganhar cada vez mais destaque neste meio, na medida em que as empresas podem beneficiar ao adotarem uma postura socialmente responsável (Barrow e Mosley, 2005). De qualquer forma,

queremos chamar a atenção para o facto de a comunicação surgir aqui em paralelo a outros fatores. Recuperando as fases realizadas na criação de uma *marca de empregador*, é importante perceber qual a contribuição que pode ser dada pelo profissional de relações públicas. Na Fase de diagnóstico, o profissional de relações públicas cria mensagens onde estejam patentes, de forma clara, a cultura, a missão e a estratégia da empresa, de modo a que os atuais colaboradores e até os futuros percebam os aspetos identitários da mesma. Na fase de criação, o profissional de Relações Públicas deve ser responsável por delinear uma estratégia de comunicação com mensagens e táticas que se enquadrem com o pretendido na criação de uma *employer branding*. Por fim, e na fase da implementação, este profissional é responsável por fazer uma gestão adequada das mensagens a transmitir na promoção da marca de empregador, tanto nas mensagens internas quanto externas. Podem também ser responsáveis pelo material que irá promover esta marca. Se os profissionais atuais da organização não estiverem satisfeitos nem motivados, dificilmente se sentirão “gratos” e motivados pela mesma. Sendo um profissional da área de comunicação dotado de capacidades para adaptar a comunicação aos públicos que pretende atingir (como já verificamos no capítulo I), com mensagens convincentes e claras, mais facilmente obterá sucesso na criação e implementação da marca de empregador. Daqui surge a necessidade de perceber o cunho importante que o profissional de relações públicas pode e dará nesta questão da *marca de empregador*, não menosprezando o papel que tanto o departamento de Marketing como o de Recursos Humanos também terá.

Uma pesquisa publicada no Relatório *Talent Trends 2014*, tentou avaliar qual é o fator mais importante para as pessoas na hora de escolher um novo empregador. A amostra do estudo foi de 18.000 profissionais. Os resultados obtidos revelaram que 56% dos candidatos a trabalhos valorizam acima de tudo a *employer brand* da organização. Determinavam que o mais importante era compreender a cultura da empresa e perceber como seria o ambiente de trabalho (*Talent Trends, 2014, online*).

Existe uma certa correspondência entre a *marca de empregador* e a *marca corporativa*. Contudo, a *marca de empregador* é dirigida ao funcionário, fazendo uma caracterização da empresa centrada na personalidade corporativa do empregador, e sendo dirigida a ambos os públicos, quer os atuais colaboradores, quer eventuais talentos externos que pretende recrutar, mas que não são ainda parte integrante da organização. Já a *marca corporativa*, deve transmitir os valores e a identidade da organização para todos os *stakeholders*.

É importante os líderes estarem envolvidos nesta estratégia de criação de uma *marca empregadora*. Segundo Brett Minchington, CEO da *Employer Brand International*, os líderes devem saber

responder a cinco questões importantes, quando abordam a questão da *employer brand*, nomeadamente: por que razão alguém tem interesse em trabalhar na empresa que gere?; que percentagem dos gestores da empresa têm experiência/treino em gerir a marca?; qual o nível de perceção dos funcionários atuais e também dos candidatos da *employer branding*?; qual o nível de visibilidade que os seus colaboradores possuem?; e, por fim, qual a percentagem de funcionários da sua empresa que recomendariam a empresa como um ótimo lugar para trabalhar? (Michington, 2015). Pearce Craig evidencia que:

**“Se os seus empregados não são os maiores defensores da marca, então é sugerível que abandone o programa de *Employer Branding* e que comece a trabalhar num programa de mudança cultural”** (Craig, 2011, *online*).

O processo de gerir esta marca de empregador deve ser postulado também pela liderança sénior, na medida em que surgem, através deste processo, perguntas sobre a organização, que devem ser deduzidas a partir da parte superior da hierarquia organizacional. Exemplos dessas perguntas podem ser: o que a organização representa e porquê? Quais os valores pelos quais a organização se rege? A liderança também deve estar envolvida no estabelecimento de novos papéis e relacionamentos advenientes desta *Employer Brand* (Barrow e Mosley, 2005).

Sendo esta *marca de empregador* uma estratégia de longo prazo, em que é pretendida a criação de uma imagem de marca que seja partilhada pelos públicos, o intuito passa também por tentar “gerir” as perceções dos colaboradores, dos que poderão vir a tornar-se colaboradores e também de outros públicos interessados no que concerne à reputação organizacional. Assim, com esta *marca de empregador* pretende-se a criação de uma marca que ofereça um posicionamento diferenciador em face dos colaboradores da organização. Segundo a consultora em Gestão de Capital Humano, *Stanton Chase Internacional*, os objetivos da *employer branding* são: “sedimentar a cultura corporativa, fazendo sobressair a identidade, princípios e valores; criar um clima organizacional acolhedor e saudável, bem como ambicioso e competitivo; conquistar notoriedade e a adesão dos públicos, quer internos quer externos e, por fim, facilitar a atração e a retenção de talentos” (*Stanton Chase International*, s.d.).

Um conceito interligado ao *employer Branding* que merece igualmente destaque é o EVP (*Employee Value Proposition*). Este é parte integrante do processo de gestão da *marca de empregador*, na medida em que define o porquê de um determinado candidato dever aceitar uma dada proposta de trabalho, baseando-se então num certo equilíbrio entre as recompensas e os



benefícios, que são recebidos pelos empregados em troca do desempenho destes na sua atividade laboral.<sup>8</sup>

Outros dois conceitos fundamentais para a compreensão do *employer brand*, são a “identidade organizacional” e a “imagem organizacional”, na medida em que reforçam as experiências que cada pessoa tem com a organização e portanto aumentam a atratividade da mesma.

Por um lado, a “identidade organizacional” pode ser entendida como:

**“O concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos”** (Ruão, 2001, p. 3).

O conceito evidenciado acima surgiu de um trabalho realizado por Albert e Whetten, em 1985, nos Estados Unidos, mais precisamente na Universidade de Illinois. Estes autores, resumiram este conceito em três aspetos:

**“ A identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; é o que a torna distinta de outras; é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização”** (Albert e Whetten, 1985 in Ruão, 2001, p.4).

Numa perspetiva mais atual, a identidade organizacional é o que fará como que as empresas se afirmem distintivamente em relação à concorrência, tentando desta forma “afirmar a sua reputação e a fidelização dos seus empregados e consumidores” (Ruão, 2001).

Segundo a definição patente no dicionário de negócios (*Business dictionary*), este conceito representa a combinação de diversos aspetos: a cor, esquemas, desenhos e palavras que uma organização utiliza para fazer uma declaração visual sobre si e também para comunicar a sua filosofia empresarial. A identidade organizacional representa um símbolo duradouro de como a empresa quer ser vista pelos outros e a forma como eles a reconhecem. Dominique Bouchet afirma que “apoando-se na identidade, as organizações procuram influenciar a imagem, tanto quanto possível”. As organizações devem ter uma identidade forte, capaz de atrair mão-de-obra relevante,

---

<sup>8</sup> “Talentsmoothie (2015). *Employee Value Proposition*” Recuperado a 05-05-2015 em: <http://talentsmoothie.com/ts/wp-content/uploads/2015/05/employee-value-proposition-EVP-factsheet-talentsmoothie.pdf>

de motivar os seus funcionários e também merecer a confiança dos atuais colaboradores bem como dos futuros (Dominique Bouchet, s.d., p.6).

**“No presente cenário global onde o mundo inteiro é um mercado único, as empresas aprenderam a importância de estabelecer uma imagem corporativa através de relações públicas eficazes e contínuas entre a organização e as várias partes interessadas, para facilitar o seu negócio na construção de um forte relacionamento e estabelecer uma identidade única para o seu crescimento e sobrevivência”** (Sharma, Sharma e Sharma, 2013, p.165)

Por outro lado, o conceito de “imagem organizacional” consiste na perceção interna e externa da organização, na medida em que se refere ao conjunto de crenças e sentimentos que uma organização quer que sejam evocados pelos *stakeholders* sempre que estes pensam nela (Dowling, 2002, p.49). Ou seja, baseia-se num conjunto de aceções que um individuo associa à organização. “A imagem é o reflexo de uma organização aos olhos e mentes dos seus públicos” (Tench e Yeomans, 2009, p.239).

O papel desempenhado pelo profissional de relações públicas é fundamental no que concerne à construção da imagem corporativa, podendo ajudar no processo: no monitoramento, controlo e estabelecimento da identidade e consequentemente da imagem corporativa (Sharma, Sharma e Sharma, 2013, p.165). As organizações podem influenciar a imagem. Para isso, utilizam uma série de táticas, entre as quais: “publicidade; cores e desenhos corporativos; marketing direto; eventos; comunicação financeira; *newsletter*; *lobbying* e relações com os média; patrocínios; fornecimento de formação aos colaboradores; relações públicas eficazes, entre outras” (Tench e Yeomans, 2009, p.242).

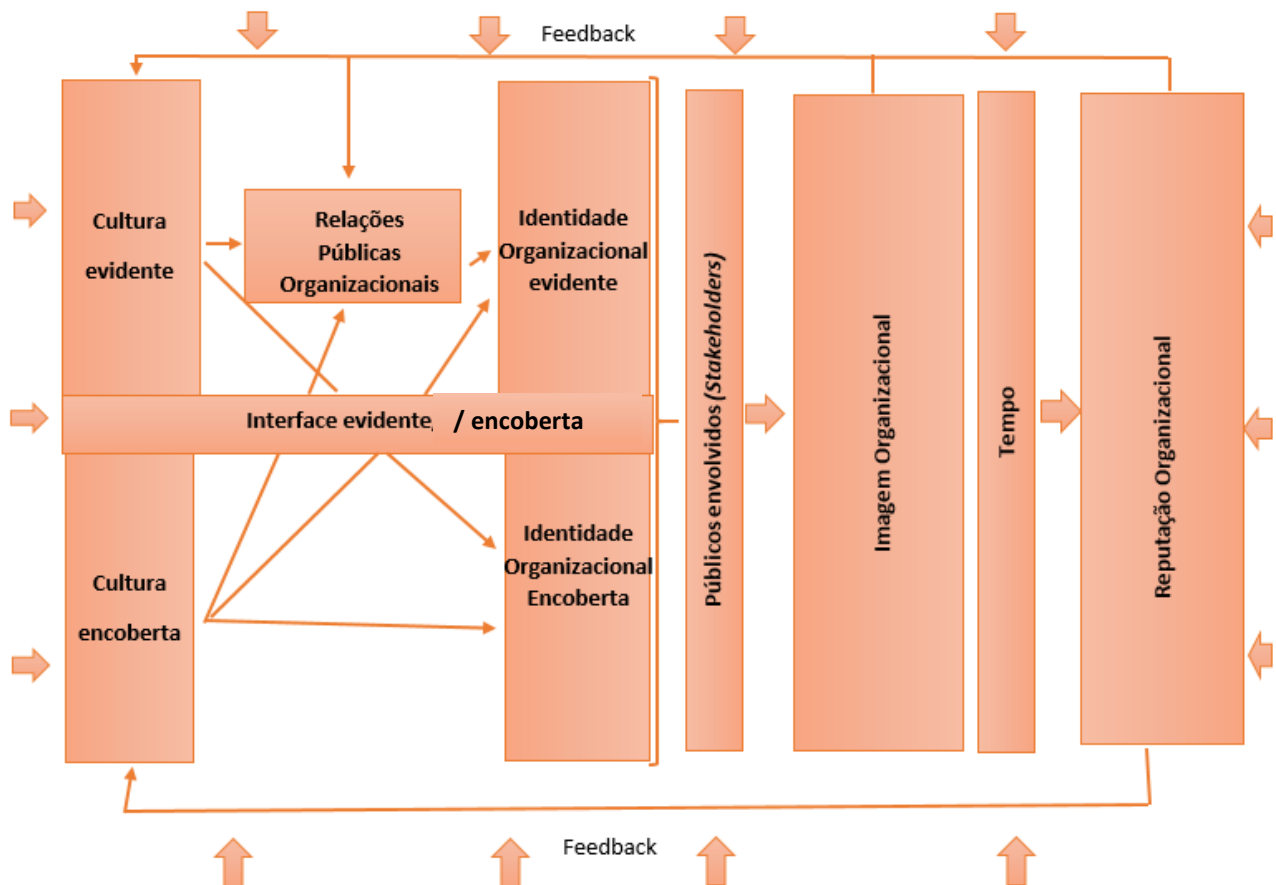
Este é um conceito intimamente ligado ao *employer branding*, na medida em que é a imagem que, tanto os atuais como os futuros colaboradores, constroem a partir da identidade transmitida na marca corporativa. Portanto, dizer que a *employer brand* é definidora da identidade corporativa seria incorreto, na medida em que a identidade remete para as características reais que a organização possui, albergando neste conceito os valores e crenças da organização que a distingue das outras. Contudo, é correto afirmar que a *employer branding* deve retratar a identidade da organização, permitindo assim a criação de uma imagem organizacional.

A reputação corporativa resulta, e está no cerne, dos dois conceitos anteriores. Cruise O’Brien, citado por Ambler e Barrow (1996), refere que “a confiança é sustentada por reputação, reputação é

desenvolvida com base na observação e avaliação de comportamentos consistentes ao longo do tempo. A reputação tem três componentes importantes no contexto da empresa: competência, consistência e integridade” (O’Brien in Ambler e Barrow, 1996, p.190).

Vejamos a figura abaixo, disponível no livro “Exploring Public Relations”:

**Figura 2:** Processo de reputação organizacional



Fonte: Adaptado de Tench e Yeomans, 2009, p.248

Esta figura representa o processo de reputação organizacional. Aborda a relação entre vários elementos: a cultura organizacional, a identidade organizacional, a imagem organizacional e a reputação organizacional. Constituído por uma série de etapas, este modelo tem como objetivo ajudar na compreensão destes conceitos como um todo, percebendo quais os elementos que têm influência sobre os outros. Assim, a reputação organizacional é uma consequência dos outros conceitos (Tench e Yeomans, 2009, p.248 e 249).

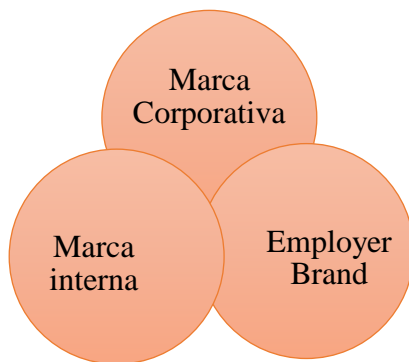
Os profissionais de Relações Públicas têm um papel importante no processo da gestão da reputação interna da empresa. Muberra Yuksel (2015), no seu artigo “*Employer Branding and reputation from a strategic human resource management perspective*”, propõe um modelo de congruência

(ilustração 1) para a gestão dessa reputação, onde constata que os pontos de confluência, onde as marcas se sobrepõem é a chamada personalidade da marca, estando aí inseridos os aspetos mais importantes da identidade da organização, que devem constar de qualquer tipo de marca. Keller e Richey, no artigo “*The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business*” propõem uma definição para a questão da personalidade da marca:

**“Personalidade da marca tem sido definida como as características humanas ou traços que podem ser atribuídos a uma marca. (...) Ao contrário da personalidade da marca do produto, que normalmente se relaciona com os consumidores e com imagens de utilizadores para uma determinada marca de produto, uma personalidade da marca corporativa pode ser definida em termos das características humanas ou das características dos empregados da corporação como um todo. A personalidade da marca corporativa irá refletir os valores, palavras e ações de todos os colaboradores da organização (Keller e Richey, 2005, *online*).**

O modelo abaixo ilustrado baseia-se no pressuposto de que a reputação de uma organização é parte integrante da marca de empregador (Yuksel, 2015).

**Ilustração 1** - Modelo de congruência das marcas para a gestão da Reputação



Fonte: Adaptado de Yuksel, 2015, p.8

Vários são os pressupostos implícitos na compreensão deste modelo de congruência. A questão passa por perceber que a *marca de empregador* é um meio utilizado para ganhar uma certa “guerra” por talentos. A marca corporativa cria uma base para que se possa compreender a *marca de empregador*. Assim, com base na imagem que se tem da *marca de empregador*, bem como com a reputação que essa marca acarreta, os colaboradores criam percepções próprias da marca. Muberra Yuksel refere que “todas as perspetivas sugerem que definir a promessa da marca corporativa, bem como a promessa da *marca de empregador*, advém de compreender a cultura corporativa e a

identidade” (Yuksel, 2015, p.8). Portanto, existe um interesse por parte dos públicos internos na marca corporativa e consequentemente na *marca de empregador*. Concludentemente, a marca interna tem como objetivo, cumprir o compromisso corporativo da marca, através do envolvimento dos colaboradores (Yuksel, 2015).

Charles Fombrun e Cees Van Riel explicam que:

**“(...) as reputações refletem a forma como as empresas são percebidas por um amplo espectro de stakeholders e uma boa reputação é importante porque constitui uma fonte fundamental de diferenciação que serve de base para que a empresa se distinga dos seus rivais”** (Fombrun e Van Riel, 2003, p.10).

Os profissionais de relações públicas têm um papel importante e estratégico na questão da reputação organizacional, procurando operar num ambiente ético e criando valores para os clientes e acima de tudo, para os atuais e futuros colaboradores (Watson, 2013). Punjaisri e Wilson afirmam que a *marca de empregador* “é o caminho para melhorar o comportamento consistentemente desejado” (Punjaisri e Wilson, 2007 in Schreiber, 2011, online). Assim, a reputação organizacional irá influenciar os candidatos na escolha de uma empresa para trabalhar, da mesma forma que cativará e assim conseguirá reter os seus atuais funcionários.

Uma das formas mais dinâmicas utilizadas para promover a “*employer brand*” de uma empresa baseia-se na criação e exibição online de vídeos institucionais – que são um suporte relevante em relações públicas, particularmente em programas de comunicação interna. Muitos vídeos de *employer branding* possuem um leque de características comuns, das quais destacamos os seguintes exemplos: dão a conhecer a empresa e a sua missão; demonstram a cultura empresarial; ajudam a definir a *employer brand* da organização; demonstram a margem de progressão na carreira; definem o tipo de candidatos que a empresa procura; entre outras. Várias empresas desenvolvem vídeos para promoverem a sua *marca de empregador* e alguns aspetos que podem cativar futuros colaboradores são experiências pessoais com a empresa por parte de atuais colaboradores; exemplos reais de progressão na carreira; visita guiada pelas instalações da organização; descrição por parte dos colaboradores da cultura empresarial; testemunhos sobre determinados programas de formação; testemunhos dos colaboradores sobre aquilo que mais os cativam na organização; etc.<sup>9</sup>

É importante perceber nos dias atuais, nesta sociedade completamente globalizada, que as tecnologias têm um papel de destaque nestas questões. Peter Weddle identificou através da

---

<sup>9</sup> Como usar vídeos para fortalecer o Employer Branding. Recuperado a 23-03-2016 em: <http://blog.alertaemprego.pt/como-usar-videos-para-fortalecer-o-employer-branding/>

realização de um estudo aos hábitos de recrutamento via meios sociais, as duas principais razões pelas quais as empresas usam as tecnologias para aliciar novos colaboradores: 35% identificou que era para melhorar a eficácia da equipa de recrutamento e, 29% era para demonstrar competência nas técnicas mais modernas de recrutamento. Entre as novas ferramentas utilizadas no processo de recrutamento, encontram-se: blogs, fóruns de redes profissionais, intranets para referência dos públicos internos, sites corporativos de carreiras e sites de médias sociais (Weddle, 2010, *online*).

Um exemplo onde está patente a utilização de uma estratégia de *employer branding* é o Google. O Google trata os seus funcionários como adultos inteligentes e em prol disso, os funcionários agem como tal. Tudo se resume a três aspetos essenciais: confiança, transparência e a tratar as pessoas de uma forma justa, de modo a que estas se sintam motivadas. A empresa afirma que “No Google, nós sabemos que cada funcionário tem algo importante a dizer, e que cada funcionário é importante para o nosso sucesso”<sup>10</sup>.

Podemos observar que a criação de uma *employer branding* bem definida e que transmita com transparência a cultura corporativa e os aspetos importantes da organização, é algo benéfico para as organizações. Podemos mesmo colocar a hipótese de que existe uma relação direta entre a *marca de empregador* e a própria atratividade da organização. Existem nomes de empresas no mercado que pela sua reputação e pela sua atratividade, tornam-se lugares onde as pessoas ambicionam trabalhar, como é exemplo o Google e a Microsoft.

Cabe ao profissional de relações públicas gerir toda a comunicação neste processo de criação de uma *employer branding*, com o intuito de transmitir as mensagens pretendidas da forma mais eficaz, tendo em conta os públicos-alvo que pretende atingir. Cabe também ao profissional de RP alinhar uma comunicação interna eficiente a esta *marca de empregador*, pois além de ajudar a organização a “recrutar” bons talentos, contribui para reter também os já existentes e isso só será possível se o ambiente na organização for saudável e os colaboradores se sentirem motivados com e pela organização. É importante ainda ser, se não “*top of mind*”, tentar ao menos assegurar que quando as pessoas fizerem uma pesquisa por uma dada empresa, vão realmente encontrá-la, seja uma pesquisa feita no Google ou através de redes sociais.

**“(...) É postulado que as empresas com marcas de empregador fortes, podem, potencialmente, reduzir o custo de aquisição dos empregados; melhorar as relações com os funcionários; aumentar a retenção de funcionários e até mesmo oferecer**

---

<sup>10</sup> Lucas, Tricia (2014). “Google's Employer Brand- Is it Right for your Company?”. Pulse – LinkedIn. Recuperado a 05-12-2015 em: [www.linkedin.com/pulse/20140811164402-3413161-google-s-employer-brand-is-it-right-for-your-company](http://www.linkedin.com/pulse/20140811164402-3413161-google-s-employer-brand-is-it-right-for-your-company)

**salários mais baixos aos colaboradores, quando comparável ao das empresas com marcas de empregador mais fracas”** (Berthon, Ewing e Hah, 2005, p.154).

A relação desta temática com a comunicação interna e o papel do profissional de relações públicas e os seus respetivos contributos serão retomados mais adiante neste capítulo.

De tempos a tempos, deve ser avaliada a eficácia desta *employer branding* e para tal, é primordial definir atempadamente métricas para essa avaliação. Esta avaliação e definição de métricas pode ser feita pelo profissional de relações públicas, dotado para tal através das pesquisas mais adequadas a cada situação.

Importa perceber que este termo do *employer branding* está ainda muito ligado ao Marketing e aos Recursos Humanos. Porém, a questão que aqui se coloca no presente trabalho passa por perceber que o profissional de Relações Públicas é dotado de capacidades para fazer parte da gestão desta imagem de *bom empregador*, assumindo uma responsabilidade pelos atributos identitários ressaltados e pelo sucesso ou insucesso das mensagens veiculadas. Não será antes esta uma matéria mais alargada e ligada às pessoas, ao invés de estar ligada prioritariamente ao produto, aos clientes e às vendas, como acontece no âmbito das estratégias de Marketing? Para nós não há dúvidas do valor acrescido que a função das relações públicas, particularmente a área da comunicação interna, pode trazer a estas estratégias de *employer branding*. Contudo, nada impede que as várias áreas da organização trabalhem em sinergia.

**“Atingir o público-alvo não é tão difícil como pode parecer, mas exige uma relação de trabalho coerente entre Recursos Humanos, Marketing e Relações Públicas”** (Henkes, 2007).

### **3.2 Contributo do Marketing Interno, dos Recursos Humanos e da Comunicação Interna**

As distintas áreas encontradas dentro do ambiente organizacional têm objetivos e funções diversas. Enquanto o marketing tem como foco central o público numa lógica de mercado e de vendas, os recursos humanos são responsáveis por gerir o capital humano de uma empresa centrando as suas preocupações mais nos colaboradores internos, já as relações públicas são mais abrangentes e incorporam uma atividade que pode agregar esses dois polos, o interno e o externo, através das distintas comunicações efetuadas.

No que concerne ao Marketing Interno, o responsável por esta atividade deverá “iniciar, desenvolver, estimular e sustentar” uma rede de vários relacionamentos com os públicos constituintes da organização (Ambler e Barrow, 1996). Kotler, citado por Berthon, Ewing e Hah, define que o Marketing Interno é “uma tarefa que visa contratar com sucesso e treino funcionários capazes de estarem motivados para servirem bem o cliente” (Kotler in Berthon, Ewing e Hah, 2005). Assim, o Marketing Interno consiste num conjunto de ações voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

**“O foco nos funcionários não é um mandato para o capitalismo das partes interessadas. Pelo contrário, é um reconhecimento entre a relação entre funcionários altamente comprometidos, clientes satisfeitos e leais e o desempenho dos negócios”** (Ind, 2003).

Na análise de literatura na área de Marketing, verifica-se um reconhecimento da importância que os recursos humanos têm na incorporação da marca desejada, bem como na incorporação da cultura organizacional. Contudo, a literatura também dá conta da limitação na área da comunicação, na medida em que deveria existir um papel mais estratégico para interagir com as pessoas e lhes transmitir a mensagem de qual a experiência que poderá ser vivida e também perceber qual a experiência que esperam vivenciar no ambiente organizacional.

**“A literatura está enraizada na crença de que as comunicações são a principal fonte e solução para todos os problemas organizacionais. Isso tende a limitar o papel dos Recursos Humanos para comunicar os valores da marca, em vez de estes serem a fonte de tais valores e o motorista de aspetos essenciais da estratégia”** (Martin e Beau-State Mont in Mosley, 2007, p.129).

A literatura sugere que as funções de marketing e de recursos humanos podem partilhar um quadro comum. Por um lado, os princípios de marketing no que concerne às marcas podem ser utilizados para melhorar as relações internas e o desempenho corporativo, enquanto por outro lado, o princípio da gestão de recursos humanos pode auxiliar nas atividades de marketing direcionadas aos clientes (Ambler e Barrow, 1996).

No que diz respeito às funções de Marketing, o *employer branding* procura estabelecer uma ligação forte entre a lealdade à *marca de empregador* e a consequente produtividade dos colaboradores



(Backhaus e Tikoo, 2004, p.510). Para esta função, a importância do público interno traduz-se no seu valor económico:

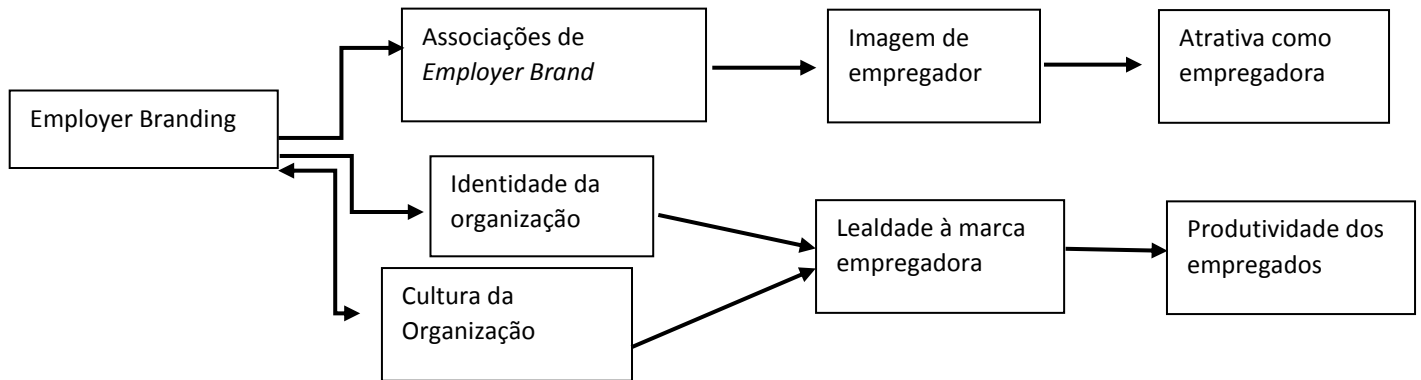
**“Pessoas possuem habilidades, conhecimentos e experiências e, portanto, são de valor económico significativo para as organizações. Como estas habilidades, conhecimentos e experiências aumentam a produtividade, elas representam um capital que é demasiado valioso para ser perdido”** (King e Grace, 2007).

Por outro lado, autores ligados aos recursos humanos descrevem que o *Employer Branding* é um processo que se divide em três etapas distintas. Numa primeira fase, uma determinada organização desenvolve uma proposta de valor que possa ser incorporada na marca, proposta essa que deve integrar aspetos da cultura da organização, do estilo de gestão, das qualidades dos funcionários atuais e da imagem de trabalhos atuais, com o intuito de representar aquilo que a empresa oferece. Numa segunda fase, a empresa deve tornar conhecida a sua proposta de valor aos potenciais candidatos a emprego e a agências de recrutamento. Nesta etapa é importante reter que para além da *marca de empregador* ser projetada para atrair e reter talentos, esta também tem como fim apoiar e reforçar as marcas corporativas. O marketing interno é a terceira etapa, sendo que este deverá reforçar a promessa feita na fase de recrutamento e incorporá-la como parte da cultura da organização (Backhaus e Tikoo, 2004, p.502).

Diferentes áreas da organização, tais como os departamentos de recursos humanos, de marketing e de relações públicas, devem trabalhar de forma integrada para consolidar uma marca forte, capaz de satisfazer as aspirações dos seus colaboradores e criando um certo orgulho por ser parte integrante da organização. Os profissionais de relações públicas devem usufruir dos canais de comunicação interna para comunicar o clima corporativo agradável e as possibilidades de crescimento profissional aos colaboradores atuais. O intuito é despertar o sentimento de pertença e de orgulho na organização.

A figura que se segue permite a compreensão de como o termo *Employer Branding* pode ser incorporado em diferentes conceitos, tanto do Marketing como dos Recursos Humanos.

**Figura 3** – Quadro conceptual de *Employer Branding*



Fonte: Adaptado de Backhaus e Tikoo, 2004, p.505

O principal enfoque nesta temática, até ao momento, passa por usar esta *marca de empregador* para desenvolver uma reputação externa distinta e positiva. Contudo, é fundamental perceber que este termo deve descrever todo um processo de esforços internos, para envolver os funcionários com a organização, com a sua cultura, missão e valores. Pois antes de querer recrutar novos talentos, é fundamental manter os que já estão na organização e valorizá-los, de modo a que o sentimento de satisfação seja recíproco entre a organização e os colaboradores (Mosley, 2007, p.129).

O que se pretende defender é que as Relações Públicas podem entrar aqui com um papel importante na comunicação da identidade da organização. São também importantes na monitorização das necessidades dos trabalhadores, para além de cumprirem um papel fundamental ao nível da comunicação com os colaboradores atuais de uma organização (através da comunicação interna) – isto porque a primeira linha da imagem de uma empresa são os seus colaboradores.

**“Embora tornar-se um empregador de eleição 'envolva a melhoria do recrutamento e retenção, a verdadeira *marca de empregador* vai mais longe e envolve motivar os funcionários e gerar um melhor alinhamento entre os objetivos pessoais e a visão e valores da empresa. Em última análise, *Employer Branding* envolve-se com todos os processos relacionados à pessoa que cria a excelência organizacional (...)”** (Fombrun e Riel, 2003, p.10).

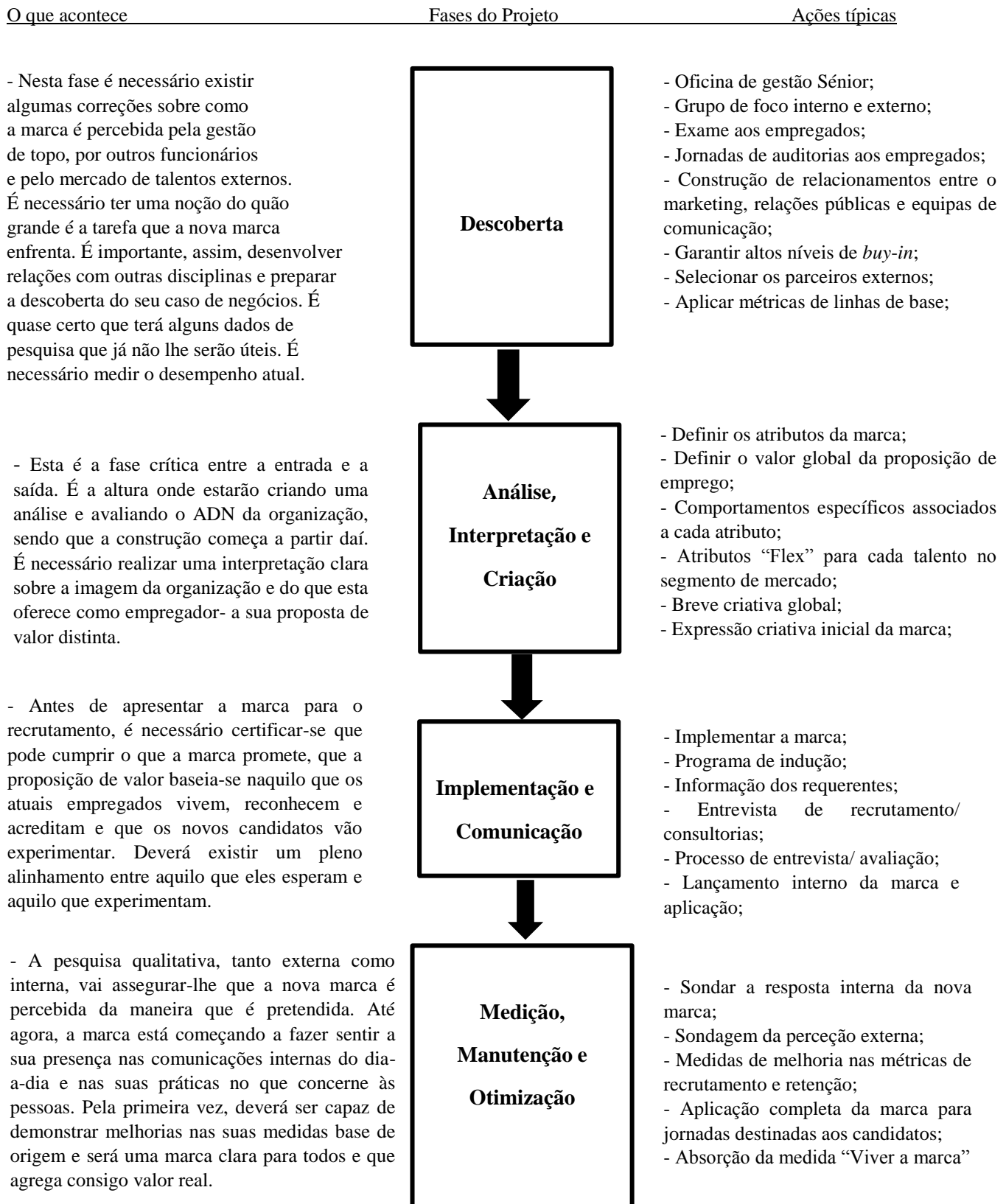
Neill (2014) alude ao facto de que as relações públicas podem também ajudar na criação de material promocional. Para além de que, sendo estes profissionais dotados de conhecimentos para a elaboração de planos de comunicação estratégica, estes conseguem mais facilmente criar materiais e mensagens que atraia os funcionários, conseguindo desta forma, cativá-los e mantê-los envolvidos. Um exemplo dado por Neill remete para uma questão em que profissionais de recursos humanos e profissionais de relações públicas realizaram a mesma tarefa, promovendo junto dos funcionários um novo programa de bem-estar, o qual foi ignorado pelos colaboradores quando promovido pelos Recursos Humanos. Em seguida, o profissional de relações públicas criou mensagens que ressoavam com os colaboradores, enfatizando as suas questões de saúde bem como dos seus familiares, e assim, existiu um aumento da taxa de participação. A diferença patente neste exemplo é precisamente que os profissionais de relações públicas sabem como criar mensagens eficazes e envolventes.

**“Defendemos que mensagens de *Employer Branding* devem comunicar informações precisas sobre a cultura. Informações fornecidas pelo empregador sobre a cultura organizacional tem demonstrado ressaltar em equívocos de valores culturais dos requerentes. Os funcionários que baseiam a sua escolha de trabalho sobre a informação desequilibrada, são mais propensos a se tornarem insatisfeitos, como resultado de expectativas não atendidas e são mais propensos a abandonar a empresa”**  
(Backhaus e Tikoo, 2004, p.508).

Sisan, citado por Neill, escreveu que os profissionais de relações públicas podem dar um contributo significativo na fase do planeamento, sendo nesta fase que os valores são identificados e posteriormente refinados. Devem também ter um papel de destaque na área da avaliação da comunicação dos valores pretendidos, através de pesquisas qualitativas, as quais estão aptos a realizar (Sisan in Neill, 2014).

Através do modelo de construção da *Employer Brand*, podemos constatar que as relações públicas podem atuar na aplicação da comunicação nas diferentes etapas do processo.

**Figura 4-** Modelo de Construção do *Employer Brand*- desenvolvimento e comunicação



Fonte: adaptado de Walker (s.d.), p.5

É importante perceber o papel primordial que a comunicação interna tem na prossecução de uma estratégia de *employer brand*, na medida em que através desta função de relações públicas, deverão conseguir manter os colaboradores atuais motivados e satisfeitos com o ambiente organizacional. De acordo com Bergstrom et al (2002), citado por Berthon, Ewing e Hah (2005), a marca interna refere-se a três coisas distintas: “comunicar a marca de uma forma eficaz aos trabalhadores; convencê-los da sua relevância e valor e, por fim, conseguir ligar cada trabalho realizado na organização com a essência da marca” (Bergstrom et al in Berthon, Ewing e Hah, 2005). Segundo um estudo da Universidade de Baylor, os responsáveis pela comunicação interna devem adaptar-se às mudanças geracionais, à ascensão dos meios sociais e também devem ter em conta que deverão existir métricas para determinar o envolvimento dos colaboradores. As métricas são sistemas de mensuração que poderão quantificar tendências, comportamentos e determinadas variáveis de negócios, permitindo que se realize assim a avaliação de desempenho, neste caso específico, dos colaboradores. São diversas as métricas que podem ser utilizadas, embora as online sejam as mais utilizadas. Outros tipos de métricas são: a participação dos colaboradores em reuniões e as taxas de cliques, por parte dos colaboradores, nos boletins eletrónicos. Como referido anteriormente no capítulo, os profissionais de relações públicas são dotados de competências para definirem quais as métricas mais adequadas a utilizar. Estes profissionais, poderão também utilizar métricas para ver o estado da comunicação e da perceção da cultura da organização por parte dos públicos internos (Neill, 2016).

Segundo um artigo intitulado “*Emerging Issues in Internal Communications: Generational Shifts, Internal Social Media & Engagement*”:

**“Os *Millennials*<sup>11</sup> têm a reputação de serem menos leais aos seus postos de trabalho, estando mais focados nas suas carreiras de longo prazo. No entanto, valores fundamentais como respeito, honestidade, integridade, humildade, carácter, inovação, segurança no trabalho e serviço ao cliente são importantes para a geração *Millennial* aquando da procura de trabalho. O departamento de recursos humanos é muitas vezes responsável pela introdução de funcionários a uma marca, enquanto os profissionais de relações públicas reforçam esses valores”** (Neill, 2016).

---

<sup>11</sup> *Millennials* é um conceito de sociologia que designa a geração da internet, referindo-se aos nascidos após o ano de 1980. Na medida em que esta geração cresceu em um mundo digital, estão familiarizados com todo o tipo de tecnologias e com a comunicação em tempo real. Como tal, são consumidores exigentes e informados. São uma geração completamente globalizada.

Esta geração, também conhecida como geração da internet, é constituída por pessoas que são conhecidas por serem egocêntricas e fúteis. Contudo, são também vistos como pessoas ambiciosas, confiantes, progressistas e versáteis. Esta versatilidade pode ser vista como benéfica para as organizações aquando da necessidade de adaptação às mudanças. Mais exigentes do que todas as gerações anteriores e sendo “dependentes” da internet, estes “jovens” têm um elevado nível de exigência aquando da escolha de uma empresa para realizar as suas atividades laborais. Um critério fulcral, passa por perceber que para esta geração, deve estar no cerne das preocupações das empresas estarem sempre atualizadas no que diz respeito às tecnologias e aos novos média (Mendonça, 2015). As três principais maneiras de atrair a geração Millennial são através: de um salário cativante; um ambiente de trabalho amigável e positivo e através de oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização (Lowe et al, 2008 in Lewis, 2012, p.5).

Um estudo publicado pela Deloitte em 2015, intitulado “*Millennial Survey*”, permitiu uma série de conclusões aquando desta geração no mercado empresarial. Um dos aspetos que ficou patente foi que esta geração tem preferência por trabalhar em organizações que tenham um propósito (77% dos integrantes do grupo de pesquisa evidenciaram que o propósito da organização onde trabalham, foi uma das razões pela qual a escolheram como empregadora). Outra conclusão a que chegaram foi que os *Millennials* têm preferência em trabalhar em empresas de tecnologia, média e telecomunicações, sendo que estes consideram estes os setores mais atrativos e que oferece as competências mais valiosas. Este estudo também permitiu perceber que esta geração defende que as suas capacidades não são totalmente aproveitadas pelas organizações, na medida em que apenas 28% dos inquiridos afirmaram que as organizações onde trabalham aproveitam na íntegra todas as suas capacidades e, para finalizar esta questão, também definiram aquilo que para eles é um grande líder, definindo-o como uma pessoa com um grande pensamento estratégico; afável e visionária (Delloite, 2015).<sup>12</sup>

Tendo em conta as mudanças geracionais e o facto dos *Millennials* serem mestres em comunicação digital, as empresas têm que adaptar-se e conhecer bem este novo público se quiserem ter sucesso na captação e retenção de talentos. Assim, é relevante compreender que esta nova geração dá muita importância ao feedback sobre o seu desempenho no meio organizacional, o principal para eles é obterem feedback dos superiores hierárquicos, seja este negativo ou positivo, o necessário é que avaliem o seu desempenho e o critiquem de modo a melhorar, ou que o elogiem- para saberem que estão a ir bem. Envolver esta geração com a organização e torna-los “fiéis” à mesma é uma tarefa

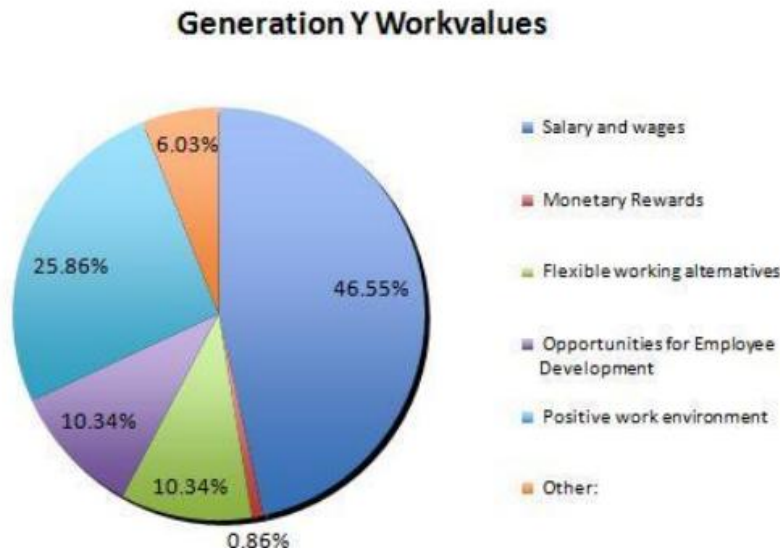
---

<sup>12</sup> Geração Millennial. Recuperado a 03-03-2016 em: <http://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/human-capital/articles/geracao-millennial.html>

que exige uma abordagem diferente da utilizada até ao momento pelas organizações (desenvolvida para uma geração anterior). Exige essencialmente capacidades estratégicas de comunicação e um conhecimento muito pormenorizado do “novo público” (Gilbert, 2011). Aqui as Relações Públicas estratégicas têm um papel fundamental pois promovem essa monitorização e garantem o feedback. Para além do facto de serem pessoas aptas a realizar estudos para conhecerem os públicos que pretendem “atingir” e assim adaptar as mensagens a ser transmitidas, estes profissionais também têm em conta a importância de uma comunicação “*two-way*”, permitindo sempre a existência de feedback, em ambos os sentidos- aspeto que, como referido, é bastante importante para a geração *Millennial*.

Uma pesquisa realizada com o intuito de comparar e analisar as expectativas desta nova geração aquando da sua entrada no mercado de trabalho, permitiu a perceção dos aspetos mais relevantes para esta geração. A figura abaixo representa os dados recolhidos nessa pesquisa, com uma amostra de 145 participantes, de diferentes gerações e de ambos os sexos.

**Figura 5-** O que é importante para a geração *Millennial* (geração Y)



Fonte: Lewis, 2012, p.13

Através dos dados patentes no gráfico, podemos confirmar o que tinha sido citado acima - os *Millennials* têm como um dos principais fatores a remuneração salarial. Contudo, seguindo-se o salário, outro aspeto a que dão máxima importância é o ambiente positivo na organização. As

recompensas monetárias são um aspeto a que dão pouca relevância, embora não o descurem (Lewis, 2012). Aspetos como estes devem ser analisados e tidos em conta aquando da criação de estratégias de comunicação destinadas aos colaboradores e também na criação e desenvolvimento da *marca de empregador* de uma organização, tendo em conta que esta será a próxima geração a “dominar” o meio laboral.



---

## Capítulo IV- Metodologia

---

### 4.1. Metodologia etnográfica como base do Relatório de Estágio

Tendo como fundador Malinovsky, a pesquisa etnográfica baseia-se, segundo Etickson (1984) “num processo deliberado de investigação guiado por um ponto de vista. O trabalho de campo é pesadamente indutivo, mas não existem induções puras, isto é, o etnógrafo traz para o campo um ponto de vista teórico e um conjunto de questões explícitas ou implícitas” (Etickson, 1984 in Teis e Teis, 2006, pp.4-5).

A etnografia na perspetiva organizacional “é projetada para descobrir, explicar e também dar alguma ordem a fenómenos observáveis e a processos sociais que caracterizam os comportamentos organizacionais” (Van Maanen, Sorenson e Mitchell, 2007 in Everett e Johnston, 2012, p.7).

Porém, em termos globais, a etnografia é vista como uma perspetiva de cariz qualitativo “tradicionalmente usada por antropólogos para estudar a cultura de um grupo social” (Teis e Teis, 2006,p.4).

Um estudo etnográfico, para ser definido como tal, deve conter algumas características, tais como: a ênfase na cultura de uma comunidade ou grupo: linguagem, comportamentos, símbolos, normas e rotinas; estudar a cultura na perspetiva dos seus membros bem como no seu ambiente natural; requer que os investigadores estejam “imersos” durante longos períodos de tempo no “campo” de investigação; tratar-se de uma descrição densa e aprofundada (Lopes, s.d.). Importante será também ressaltar que existem diferentes tipos de etnografia, nomeadamente: descritiva, crítica e auto etnografia. O tipo de etnografia que mais se enquadra no estudo é a etnografia descritiva, na medida em que esta possibilita a descrição de uma situação específica, focada na interpretação dos indivíduos que compõem o estudo. O intuito deste tipo de etnografia é a observação no terreno das práticas sociais no seu quadro natural. A etnografia descritiva dá valor a uma abordagem indutiva e deriva da verificação dos próprios dados no terreno (Daymon e Holloway, 2010).

Existem duas perspetivas distintas quando se fala da pesquisa etnográfica, nomeadamente a perspetiva EMIC e a perspetiva ETIC. A dimensão EMIC representa a forma como os próprios membros de um determinado grupo percebem a sua cultura bem como as suas perceções do mundo, enquanto a perspetiva ETIC concerne à interpretação das experiências de uma cultura estudada pelo investigador, através de pesquisas anteriores, já efetuadas. Desta forma, e tendo em conta que a dimensão ETIC se caracteriza também por uma transcrição académica e por uma tradução

descritiva, será esta dimensão a que mais sentido dará ao presente trabalho com base numa metodologia etnográfica (Rosa e Orey, 2012).

A essência deste método de investigação é a observação participante e o principal instrumento utilizado para a investigação é o investigador. Para tal, a sua entrada, aceitação e participação nos contextos e nos processos organizacionais são de grande importância (Lopes, s.d.).

Hammersley (1990) identificou cinco características próprias da etnografia no que concerne à investigação social:

**“O comportamento das pessoas é estudado em situações do quotidiano, em vez de em condições experimentais criadas pelo pesquisador; os dados são recolhidos a partir de uma variedade de fontes, mas a observação e as conversas informais são os principais; a abordagem de recolha de dados é desestruturada, na medida em que não envolve um plano detalhado criado no início; o foco é geralmente uma única configuração ou grupo, de escola relativamente pequena; a análise de dados envolve a interpretação dos significados e funções de ações humanas”** (Hammersley in Genzuk, 2003, online).

Existem três formas distintas para a recolha de dados na metodologia etnográfica, nomeadamente: entrevistas, observação e documentos.

Assim, foi realizado um primeiro contato com a Rádio e Televisão de Portugal por forma a averiguar a possibilidade de vir a ser realizado um estágio como base do trabalho final do mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que veio a revelar-se bem-sucedido, com a aceitação na RTP. Após ser encaminhada para os responsáveis pelas questões relacionadas com os programas de estágio, falei com a Dr.<sup>a</sup>. Carla Gracioso, colaboradora do Centro de Formação e Estágios da RTP, que sugeriu a minha colocação no departamento de Relações Institucionais e Arquivo. Mais tarde fui encaminhada para uma reunião com o Dr. Carlos Maio (meu orientador de estágio), que me mostrou o gabinete onde poderia realizar o estágio – Gabinete de Apoio aos Provedores – e me inteirou sobre quais as funções a desempenhar.

Durante os três meses de duração do estágio, o que pretendi foi obter um acesso privilegiado à organização e aos seus colaboradores, para avaliar a realidade relacionada com a temática de estudo, o *employer branding*, por forma a conseguir relacionar a teoria com a realidade da organização. Todo este processo central do trabalho radica na observação participante.

Carlos Nogueira Fino sugere duas definições distintas para o conceito de observação participante:

**“Bogdan e Taylor definiram observação participante como uma investigação que se caracteriza por um período de interações sociais intensas entre o investigador e os sujeitos, no meio destes, durante o qual os dados são recolhidos de forma sistemática”**  
(Bogdan in Fino, s.d., p.4).

**“Para Georges Lapassade, a expressão “observação participante” tende a designar o trabalho de campo no seu conjunto, desde a chegada do investigador ao campo de investigação, quando inicia as negociações que lhe darão acesso a ele, até ao momento em que o abandona, depois de uma estada longa. Enquanto presentes, os observadores imergirão pessoalmente na vida dos locais, partilhando as suas experiências”**  
(Lapassade in Fino, s.d., p.4).

Como todos os métodos de investigação existentes, a etnografia também possui algumas desvantagens. Para além de ser uma metodologia que exige um grande compromisso de tempo aquando da observação participante, o investigador também pode ser visto como alguém alheio ao grupo em estudo e como tal, ser difícil a sua integração e aceitação (Daymon e Halloway, 2001).

O acesso a informações privilegiadas por estar *insider* da organização é uma mais-valia, na medida em que me é facultada a consulta de documentos internos que contribuem para uma melhor compreensão da realidade da organização e alguns aspetos cruciais ao desenvolvimento do presente trabalho, aspeto este a ser desenvolvido mais adiante.

#### **4.2. Questão de partida/ objetivos da pesquisa**

A questão de partida que serve de mote ao trabalho é: “De que forma as práticas de comunicação interna contribuem para promover o *Employer Branding* numa empresa do setor televisivo grandemente reconhecida?”

De modo a conseguir responder a esta questão de partida, e como já referido, foi realizado um estágio na RTP, com uma duração de três meses. Os objetivos pretendidos com este trabalho são comprovar que é de vital importância que as organizações realizem uma comunicação interna eficaz e transparente, de modo a manter os colaboradores satisfeitos com esta e envolvidos com a sua identidade. Outro dos objetivos primordiais é também compreender qual o departamento da organização que faz a gestão da *marca de empregador* e que gere a comunicação interna. Finalmente, é intenção deste Relatório de Estágio defender que a comunicação interna, enquanto

atividade especializada das relações públicas, tem capacidades e atributos importantes no desenvolvimento e projeção da *Employer Brand*.

#### 4.3. Instrumentos de investigação

A revisão de literatura foi um dos instrumentos de investigação utilizados que me permitiu a recolha de referências e dados para a realização do trabalho, sendo esta uma parte significativa no processo de investigação, na medida em que possibilita a interpretação de conceitos e a consulta de dados já existentes sobre a temática em estudo. António Bento escreveu:

**“A revisão de literatura é indispensável não somente para definir bem o problema, mas também para obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um dado tema, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento”** (Bento,2012, p.1).

Nesta revisão da literatura foram essencialmente trabalhadas referências sobre Relações Públicas, comunicação interna e *Employer Branding*, na medida em que estas são as palavras-chave que dão mote ao trabalho, mas também sobre identidade, imagem, marca corporativa e reputação. A revisão de literatura destes últimos aspetos foi realizada de modo a podermos compreender como eles se relacionam diretamente com a criação da *marca de empregador* de uma organização.

Esteve sempre presente a preocupação de cruzar as referências da comunicação interna com a temática do *employer branding*, recorrendo a uma fundamentação teórica enraizada nas relações públicas e na comunicação organizacional, de modo a constituir uma alternativa aos estudos que trabalham esta temática na gestão em Marketing (sobretudo marketing interno) e em Gestão de Recursos Humanos. O ambicionado era conseguir uma fundamentação teórica capaz de sustentar a ideia de que as Relações Públicas, muito particularmente a sua atividade de Comunicação Interna, são dotadas de capacidades que podem ajudar na criação e projeção da *marca de empregador* de uma empresa e fazê-lo de forma a construir mensagens fortes, claras e que cativem o público a quem se dirigem. Cativar os colaboradores de uma organização é o primeiro passo rumo a uma projeção positiva e de confiança, que pode ser transmitida para fora da empresa que se quer apresentar como uma empregadora de sucesso.

Outra ferramenta utilizada foi a Análise Documental. A pesquisa, e consequente consulta de documentos internos da Rádio e Televisão de Portugal, disponíveis na Intranet, foi de crucial importância para recolher dados sobre a empresa e compreender algumas questões, como por

exemplo a análise de *stakeholders* e as linhas estratégicas. Alguns dos documentos internos a que recorri para a realização do trabalho foram: Relatório de Sustentabilidade; Código de Ética; Projeto Estratégico e Linhas de Orientação Estratégica.

Já o Inquérito por questionário foi uma forma de recolher dados sobre a opinião dos colaboradores da RTP para posterior análise.

Sendo um método de pesquisa quantitativa, os inquéritos por questionário:

**“São uma forma relativamente barata de entrar em contato com um grande número de pessoas (...) são excelentes para a obtenção de diferentes informações (...) e dão tempo às pessoas para considerar cuidadosamente as suas respostas (...) podem ser distribuídos por correio ou através de outros meios, como por exemplo pela internet. Os questionários são frequentemente utilizados para se obter uma massa de dados quantitativos. Bons questionários são imparciais, inequívocos e permitem a recolha de todas as informações necessárias”** (Gregory, 2010, p.64)

Como qualquer outra ferramenta de investigação, esta possui vantagens e desvantagens. O facto de podermos quantificar uma multiplicidade de dados e proceder a análises e cruzamento de dados é apontado como uma vantagem, enquanto a superficialidade das respostas e a falta de credibilidade de alguns dados obtidos, são algumas das desvantagens desta ferramenta (Ibidem, s.d.). Quivy e Compenhoudt sugerem que a questão da individualização dos entrevistados também deve ser apontada como uma desvantagem deste método (Quivy e Compenhoudt, 2005).

Segue em anexo o *template* do pré- questionário efetuado a uma amostra selecionada de colaboradores da Rádio e Televisão de Portugal (Anexo 1). Diversas foram as preocupações e justificações teóricas na base das diferentes questões que constituem o questionário. A primeira parte concerne à caracterização dos inquiridos, com variáveis como: género, idade, anos de casa RTP; situação de emprego e departamento onde trabalha. Seguidamente, os inquiridos foram questionados a propósito do seu grau de satisfação com uma série de aspetos, desde a sua satisfação com o tipo de comunicação efetuada pela empresa até à satisfação com o reconhecimento do seu trabalho pela organização (questão número 1). A base teórica para esta primeira questão foi o modelo “*the employer brand wheel*” (Barrow e Mosley, 2005), que ajudou a perceber se os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação interna praticada pela organização, bem como com outros aspetos que são importantes no conceito de *employer branding* (por exemplo a comunicação; sistemas de recompensas; desenvolvimento; personalidade corporativa; visão de

liderança, entre outros) Assim, tenta perceber-se quais os eventuais fatores que influenciam a experiência dos colaboradores com a *marca de empregador* RTP.

Em seguida, a questão número 2 teve como base teórica o Modelo de construção do *Employer Brand* - desenvolvimento e comunicação, e serviu para questionar sobre os graus de concordância em relação a uma outra série de aspetos como por exemplo se a organização é um empregador respeitável, se é benéfico ter esta organização como parte integrante do currículo profissional, na medida em que “a proposição de valor baseia-se naquilo que os atuais empregados vivem, reconhecem e acreditam e que os novos candidatos vão experimentar” (Walker, s.d.).

De forma a perceber quantos colaboradores da amostra têm conhecimento da *marca de empregador* RTP, seguindo a definição de Barrow e Mosley sobre o termo “*Employer Branding*”, os colaboradores desta empresa televisiva foram questionados se têm conhecimento do que representa uma empresa “boa empregadora” (questão nº 3).

Na questão número 4, quisemos compreender se na visão dos colaboradores, a RTP oferece condições de trabalho excelentes e se eles a consideram uma empresa boa empregadora. A fundamentação foi uma citação de Fombrun e Riel: “Embora tornar-se um empregador de eleição envolva a melhoria do recrutamento e retenção, a verdadeira marca de empregador vai mais longe e envolve motivar os funcionários e gerar um melhor alinhamento entre os objetivos pessoais e a visão e valores da empresa. Em última análise, *Employer Branding* envolve-se com todos os processos relacionados à pessoa que cria a excelência organizacional (...)” (Fombrun e Riel, 2003, p.10). Os aspetos que influenciaram a candidatura dos colaboradores à RTP também foram questionados, centrando-nos para tal novamente no modelo “*The employer brand wheel*”, onde estão patentes os fatores que influenciam a experiência dos colaboradores com a marca (Barrow e Mosley, 2005).

Compreender na visão dos funcionários da RTP o que distingue a empresa de outras do mesmo setor de atividade, também foi um facto que consideramos importante (questão nº6). Para tal, a fundamentação teórica remete para o conceito de imagem, que é influenciado pela identidade da organização e que consequentemente construiu a reputação da Marca RTP e a torna distinta das outras: “(...) as reputações refletem a forma como as empresas são percebidas por um amplo espectro de *stakeholders* e uma boa reputação é importante porque constitui uma fonte fundamental de diferenciação que serve de base para que a empresa se distinga dos seus rivais” (Charles Fombrun e Cees Van Riel, 2003, p.10).

Já na reta final do inquérito, fundamentada no modelo de construção do *employer branding*, surgem duas questões: o que considera ser o ponto mais forte da marca RTP (questão nº7) e, que imagem tem da RTP enquanto seu colaborador (questão nº8). O ponto mais forte da marca Rádio e Televisão de Portugal remete para a fase de análise, interpretação e criação do modelo referido anteriormente, onde está patente a necessidade de fazer uma análise clara sobre a imagem da organização. Já a imagem que os colaboradores têm da empresa, remete para a fase de análise do mesmo modelo, onde a necessidade centra-se em compreender como a marca é percebida por diversos públicos, entre os quais os seus colaboradores (Walker, s.d.).

Foram realizadas também dois tipos de entrevistas: exploratórias a informantes especializados e entrevistas semiestruturadas de recolha de informação mais sistematizada, também a informantes selecionados pela sua relevância para o estudo.

Tendo por base que as entrevistas são um método de pesquisa qualitativo, podemos defini-las como:

**“Uma forma útil de coleta de dados porque elas permitem que você explore as perspectivas e percepções dos vários intervenientes”** (Daymon e Halloway, 2011, p.176).

As entrevistas podem ser formais ou informais. As primeiras ocorrem com um planeamento prévio, enquanto as segundas são conversas espontâneas que podem ocorrer em qualquer lugar da organização (Daymon e Halloway, 2001). Existem três tipos de entrevistas: não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas.

As entrevistas não estruturadas não têm um pré-planeamento rígido, pois não existe um guião com uma série de perguntas. Neste tipo de entrevistas, existe uma primeira pergunta que alude à área que está a ser estudada e seguem o rumo de uma conversa. Assim, as entrevistas não estruturadas são bastante flexíveis e permite seguir os interesses e pensamentos dos entrevistados (Ibidem, 2001).

Nas entrevistas semiestruturadas, o entrevistador possui um guião com questões pré-definidas sobre a temática que pretende estudar. Já nas entrevistas estruturadas (raramente utilizadas em pesquisas qualitativas), as perguntas são pré-planeadas e seguem uma determinada ordem. Existem uma série de respostas já definidas para que o entrevistado selecione, embora possam existir também questões em aberto (Ibidem, 2001).

Identificam-se uma série de vantagens de utilizar este instrumento de investigação, sendo exemplo dessas vantagens: serem muito flexíveis e permitirem que os dados recolhidos estejam situados dentro do contexto social dos entrevistados. Contudo, também podemos apontar algumas desvantagens: por vezes, aquilo que os entrevistados dizem não corresponde àquilo que realmente

pensam; existem tipos de entrevistas que obrigam a um grande envolvimento e disponibilidade por parte do entrevistador; e, ainda existem pessoas que dão as suas respostas de modo a agradar o entrevistador, o que não é benéfico para o estudo (Daymon e Halloway, 2001, p.184 e 185).

As duas entrevistas semiestruturadas realizadas tiveram como entrevistados um membro do departamento de Marketing da RTP e um outro colaborador da empresa, do departamento de Recursos Humanos. A escolha destes dois departamentos justificou-se porque enquanto o departamento de Recursos Humanos é responsável pelas questões da contratação e do acolhimento dos colaboradores, o departamento de Marketing é responsável pela comunicação estratégica – o desenvolvimento de mensagens para os diversos públicos, incluindo a comunicação interna. Assim, querendo estudar a questão do *employer branding*, da comunicação interna e da identidade da RTP, achámos que o ideal seria entrevistar colaboradores destes dois departamentos. As duas entrevistas semiestruturadas ocorreram entre os dias 14 e 15 de Abril, tendo sido uma levada a cabo por *e-mail* e outra presencialmente. A entrevista levada a cabo por *e-mail* justificou-se porque esta era a forma mais prática de realizar a entrevista, por causa da disponibilidade de uma das entrevistadas. Assim, foi enviado para o *e-mail* interno da Dr. Sandra Varatojo (do departamento de Marketing) a entrevista e também para o e-mail da Dr.<sup>a</sup> Paula Leite, de forma a que esta tivesse acesso prévio às questões que iriam ser colocadas. Era a mesma entrevista para ambas. Segue em anexo a transcrição das entrevistas (Anexos 2 e 3).

As questões foram levantadas com base nas três chaves para ter sucesso na criação de uma *employer brand* de Nicholas Born e Seoung Kil Kang (2015). A lista de questões efetuadas foi a que se segue:

1. Existe uma estratégia de *employer branding* na RTP?;
2. Há alguma iniciativa desenvolvida a pensar na captação de futuros colaboradores de excelência (mesmo internamente para certos cargos) – (roubados a outras estações televisivas ou a órgão de comunicação social?);
3. Há mensagens específicas / ou conteúdos feitos propositadamente a pensar em futuros colaboradores e postos a circular nas redes sociais e no site da RTP?;
4. Existe uma “mensagem de marca” que expresse a identidade da RTP?;
5. Como caracteriza a identidade da RTP? O que a diferencia em relação aos seus concorrentes?;
6. O que distingue então a Marca RTP da Marca SIC ou Marca TVI?;
7. O que considera ser o ponto mais forte da Marca RTP?;



8. Que imagem tem da RTP enquanto seu colaborador?;
9. A RTP divulga com frequência mensagens que transmitem os valores da casa?;
10. A missão da RTP é reforçada internamente de alguma forma, ou é algo esquecida?;
11. Qual o papel dos atuais colaboradores no acompanhamento de novos trabalhadores?;
12. Numa escala de 1 a 5 (1 pouco eficaz e 5 extremamente eficaz) como pontua a comunicação interna da RTP?
13. Que críticas ou observações lhe sugere a comunicação interna?

Segundo as três chaves para ter sucesso na criação de uma *employer brand* (Nicholas Born e Seoung Kil Kang), é necessário confirmar que a mensagem que esta *marca de empregador* transmite é consistente com os valores da organização, pelo que se achou pertinente avaliar como a empresa é vista internamente. Em seguida, surgiu a necessidade de verificar se os canais utilizados para a promoção da mensagem da *employer branding* são os mais adequados. Por fim, quisemos verificar se está patente na RTP a terceira chave para ter sucesso na criação de uma *marca de empregador* forte, que se baseia no envolvimento dos colaboradores atuais na estratégia de *employer branding*, conseguindo captar qual a imagem que estes têm da empresa onde trabalham.

As primeiras questões das entrevistas basearam-se em perceber o que sabem e percebem os colaboradores sobre *employer branding* e se a Rádio e Televisão de Portugal possui uma estratégia própria para a captação e retenção de colaboradores talentosos (perguntas de 1 a 5; 10 e 11). Em seguida surgiram as questões para perceber como dois diferentes membros, de distintos departamentos, percecionam a empresa - a imagem que possuem desta (perguntas 6 e 7). Foi fundamental incluir questões que aludissem à comunicação interna, pois é através desta que a empresa pode reforçar os seus aspetos identitários aos atuais colaboradores e criar neles um sentimento de pertença e orgulho por pertencer à organização (perguntas 8, 9, 12 e 13).

Como forma de complementar o presente Relatório recorreu-se a outra ferramenta: Análise SWOT.

**“Uma vez identificadas as questões ambientais mais amplas que afetam a organização e sobre os quais ela tem pouco controle, então é necessário olhar para a própria organização e para as coisas sobre as quais tem maior controle”** (Thench e Yeomans, 2009, p.180).

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que visa melhorar o planeamento estratégico de uma organização, fazendo uma recolha de dados importantes, tanto no ambiente externo como interno.

O termo SWOT é composto pelas iniciais das seguintes palavras: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

No que concerne aos pontos fortes (forças), devem ser referidas e analisadas as vantagens internas em relação aos concorrentes. Nos pontos fracos (fraquezas) é precisamente o oposto e devem ser avaliadas todas as desvantagens internas em relação às empresas concorrentes. Já nas oportunidades, devem analisar o que pode fazer com que a empresa esteja em vantagem em relação às outras empresas. Por fim, nas ameaças é importante analisar possíveis ameaças<sup>13</sup>. A análise destes aspetos pode posteriormente ajudar na criação da narrativa para criarem uma imagem positiva do *Employer Branding* da organização (RTP).

**“Por vezes é útil aplicar a análise SWOT para categorizar as atividades, por exemplo: em corporativa, produto, interna e assim por diante. A finalidade da análise SWOT é identificar e dar prioridade aos principais problemas que a organização enfrenta, de forma a criar programas de relações públicas que abordem essas questões”** (Gregory, 2010, p.58).

Desta forma, podemos reter que a análise SWOT tem uma importância de cariz estratégico, na medida em que estuda as áreas que têm significados para a empresa. É importante o profissional de Relações Públicas estar envolvido neste processo de avaliação/ análise, tanto externa como interna, de forma a avaliar em que aspetos devem focar a comunicação (Gregory, 2010).

A vantagem em unir o método qualitativo (Estudo de campo, entrevistas, revisão de literatura, análise de documentos e análise SWOT) ao método quantitativo (inquéritos por questionário) reside na possibilidade que se oferece em comparar os dados recolhidos. A utilização complementar destes dois métodos fará com que seja possível responder à questão de partida do trabalho com maior rigor.

#### **4.4. Universo de estudo e amostra/ unidade de observação do Inquérito por questionário**

O estudo tem como universo base os 1659 colaboradores da RTP, sediada em Lisboa, na Avenida Marechal Gomes da Costa.

Não foi possível a apresentação de um questionário representativo do universo devido a uma falta de disponibilidade por parte dos colaboradores em responder ao mesmo. Assim, foi realizado um pré-questionário preparatório a 29 colaboradores, um por cada uma das 29 direções da organização,

---

<sup>13</sup> Análise SWOT. Recuperado a 31-03-2016 em: <http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa/analise-swot/>

excluindo o centro de produção norte e a direção da Madeira e Açores. Foi excluído também o Conselho de Administração.

Existe a possibilidade de melhoria deste inquérito para que a organização, se assim o desejar, no futuro, possa aplicá-lo de forma mais alargada aos colaboradores, adotando uma amostra representativa do Universo.

---

## Capítulo V- Caracterização da RTP

---

Com o seu nascimento a remontar a sete de Março de 1957, a RTP celebrou, no presente ano, cinquenta e nove anos de existência. A data legal, aquela em que foi aprovado o decreto-lei que criou a organização, foi em 1955. Neste percurso de existência, a RTP disponibilizou para os portugueses programas de informação, de entretenimento e de cultura.

**“A RTP é séria e rigorosa. A RTP informa, forma, entretém. É relevante e cria valor. Tem um património de confiança e único que se materializa num arquivo de inigualável riqueza e importância histórica”** (Teves, 2007).

A Rádio e Televisão de Portugal integra um universo diversificado de marcas de televisão, rádio e de serviços online. É responsável pela prestação do serviço público de rádio e de televisão em Portugal, e denota uma preocupação com a sociedade atual:

**“Como as exigências da contemporaneidade são incontornáveis, a RTP estabeleceu uma resposta, nos últimos anos, construída em padrões de rigor - rigor de gestão, de escolhas, de opções - dotando-se de recursos técnicos e humanos capazes de empreenderem uma nova caminhada, tendo o futuro como meta”** (Teves, 2007, p.24).

A organização é reconhecida como sendo uma das *superbrands* portuguesas, já durante vários anos consecutivos, sendo reconhecida como marca de excelência.<sup>14</sup>

### a. Missão, estratégia e valores da RTP

#### Missão

A missão de uma organização comunica a razão de ser da mesma e a forma como esta pretende “servir” os seus principais *stakeholders*. Como refere Hawthorne no artigo “*The purpose of mission and vision statements in strategic planning*”, os líderes devem enfatizar a declaração da missão atual para os funcionários, de forma a esclarecer qual a finalidade bem como quais os principais

---

<sup>14</sup> “Marcas de excelência é um estudo que promove o reconhecimento de marcas consideradas de Excelência, que oferecem um benefício claro e diferenciador, que cumprem as suas promessas, geram notoriedade, assumem uma personalidade e uma escala de valores definidos, permanecendo fieis aos seus princípios.” Cf: “RTP foi eleita uma das 30 *Superbrands* portuguesas”. 2013. Média RTP – Extra. Recuperado a 17-03-2016 em: <http://media.rtp.pt/extra/curiosidades/rtp-foi-eleita-uma-das-30-superbrands-portuguesas/>

objetivos mensuráveis da organização (Hawthorne, s.d.). Já Pearce e David definiram os componentes que devem constar na missão de uma organização: “a especificação dos clientes-alvo e mercados; a identificação dos principais produtos/ serviços; a especificação do domínio geográfico; identificação de tecnologias de núcleo; a expressão de compromisso com o crescimento de sobrevivência e lucratividade; a especificação dos elementos-chave na filosofia da empresa; a identificação do autoconceito da própria empresa e por fim, a identificação da imagem pública desejada pela empresa” (Pearce e David, 1987, p.109). Assim, veja-se este aspeto identitário da Rádio e Televisão de Portugal:

**“Na sua missão de serviço público, assume relevância pela qualidade e diversidade da oferta, tanto na rádio como na televisão, bem como nos conteúdos que disponibiliza online. É uma referência enquanto plataforma global da comunicação.”**

A missão e os objetivos da organização são fixados na lei e no contrato de concessão do serviço público de Rádio e de Televisão:

**“O serviço público de *media*, em particular o de rádio e televisão, prestado pela RTP deve constituir uma referência para a população e assentar numa oferta que garanta o acesso universal sendo, como tal, um fator de coesão e integração de todos os indivíduos, grupos e comunidades sociais. Deve garantir a imparcialidade e independência da informação e do comentário, disseminar conteúdos audiovisuais inovadores e diversificados, de acordo com os padrões éticos e qualitativos elevados. (...) A RTP tem uma missão de elevado alcance social constituindo, atento os objetivos que lhe estão atribuídos pela legislação e contratos de concessão em vigor, um veículo de inegável importância na promoção e desenvolvimento cultural e linguístico dos Portugueses, no país e no estrangeiro. (...) A RTP afirma-se como elemento essencial da sociedade Portuguesa, consolidando com ela uma relação de credibilidade e confiança construída ao longo de muitas décadas- mais de setenta anos, no caso da rádio, mais de cinquenta anos, no caso da televisão”** (Relatório de sustentabilidade, 2014, p.27).

### **Estratégia e Valores**

Uma estratégia, quando bem formulada e concretizada, estabelece as bases nas quais a organização pode criar, monitorar e medir o seu sucesso. É fundamental a criação de uma estratégia clara, de modo a que os colaboradores bem como todos os restantes públicos compreendam o propósito da empresa (Berg, 2011, online).

**“A estratégia da RTP passa por uma aposta séria na comunicação das nossas marcas e produtos. O principal objetivo é aproximar a RTP dos Portugueses. “Sempre ligados” é a assinatura da RTP e traduz a sua essência. A RTP liga Portugal e os portugueses a si, entre si e ao mundo.”<sup>15</sup>**

No cumprimento da sua missão de serviço público, a RTP pauta a sua atividade pelos seguintes valores:

**Tabela 6** - Valores pelos quais se rege a RTP

Valores	Descrição
Independência	“Face aos poderes estabelecidos, sejam eles políticos, económicos, de natureza privada ou institucional, fornecendo, nomeadamente, uma informação precisa, completa e contextualizada, imparcial e independente perante os poderes públicos e interesses privados.”
Acessibilidade	“Os serviços públicos prestados pela RTP são, por natureza, universais, permitindo o acesso à generalidade da população, incluindo a das regiões menos povoadas, isoladas ou periféricas.”
Pluralismo	“A sua programação global reflete a pluralidade de opiniões, permitindo a possibilidade de expressão e confronto das diversas correntes de opinião, nomeadamente, de natureza política, cultural e religiosa.”
Cultura Nacional	“A RTP valoriza a cultura nacional, preservando-a e fortalecendo-a, designadamente, fomentando a produção nacional e independente, apoiando e divulgando os autores, artistas e cientistas, pensadores e, em geral, dos criadores portugueses, emitindo, em percentagens superiores às exigidas na lei, obras de produção nacional.”
Interesses das minorias	“O público com interesses minoritários deve encontrar na programação do serviço público de rádio e televisão a satisfação dos seus interesses.”
Variedade	“A diversidade da programação que resulta da obrigação de informar de uma forma pluralista e rigorosa e da obrigação de produzir programas que respeitem os valores vulneráveis, os interesses das minorias, os valores culturais nacionais, assegurando a expressão de todas as forças sociais tem como consequência a garantia de uma programação variada e plurifacetada.”
Inovação e desenvolvimento	“A RTP é um operador tecnologicamente avançado incorporando as inovações que contribuam para melhorar a eficiência e a qualidade do serviço público que presta.”









Fonte: Adaptado do Código de Ética da RTP, s.d.

## **b. Serviços Prestados**

A Rádio e Televisão de Portugal presta serviços na ordem da rádio, televisão e *web* rádios. Assim sendo, as tabelas abaixo ilustram todos esses canais e rádios. Note-se que *web* rádios são rádios digitais que realizam as suas emissões via internet, utilizando um suporte tecnológico, nomeadamente plataformas de *streaming*, que transmitem as emissões em tempo real.







<sup>15</sup> Missão da Organização. Recuperado a 17-03-2016 em: <http://media.rtp.pt/institucional/rtp/missao/>


**Tabela 7 - Serviços/ canais de televisão da RTP**

Canal	Identidade gráfica	Identidade
RTP1		Canal generalista que privilegia a ficção nacional, informação, desporto e entretenimento, com o objetivo de proporcionar uma escolha variada.
RTP2		Alternativa e de perfil cultural, com programação temática e particularmente aberta à inovação, faz também a cobertura do desporto amador, e contempla de forma criativa o cumprimento das obrigações com minorias, etnias e religiões.
RTP3		Canal de informação, com notícias, reportagens e espaços de debate.
RTP Açores		A RTP Açores tem como principal componente da sua emissão a informação, mas o entretenimento, os programas documentais e os infanto-juvenis marcam presença nesta emissão.
RTP Madeira		Canal de características regionais com enfoque para a informação e a realidade regional.
RTP Internacional		Serviço de programas com o melhor da produção audiovisual portuguesa, quer na informação, nos programas, documentários, séries, filmes e, particularmente, na promoção e difusão da cultura Portuguesa.
RTP África		Como serviço de programas internacional também, vocacionado obviamente para o continente Africano, com uma componente informativa relevante e articulação com as delegações da RTP em países de língua portuguesa.
RTP Memória		Canal temático que, para além da retransmissão de programas disponíveis no vasto arquivo da RTP, tem também produção própria sobre temas da atualidade.

Fonte: adaptado do Relatório de sustentabilidade, 2013






**Tabela 8 – Serviços/ rádios da RTP**

Rádio	Identidade gráfica	Identidade
Antena 1		Rádio generalista com enfoque para a informação nacional e internacional, entretenimento, com predominância para a música portuguesa, a divulgação de temas de relevância sociocultural e de atualidade desportiva.
Antena 2		Com um âmbito cultural esta rádio tem programação baseada na música clássica e programas culturais com música tradicional portuguesa.
Antena 3		Baseada em música alternativa e na divulgação de novos grupos musicais portugueses. É a rádio jovem do grupo da rádio pública.
RDP Açores		Rádio generalista de caráter regional, que também produz programas para as comunidades dos E.U.A., Canadá e Brasil, emitidos através da RDP Internacional.
RDP Madeira		Rádio com uma emissão musical vocacionada para a juventude com diversas temáticas no âmbito da música, cinema, internet, desporto e tempos livres.
RDP África		Com programação baseada na música, na informação, na cultura e no desporto. O objetivo desta estação é promover a integração dos países africanos de língua oficial portuguesa.

RDP Internacional		Com programação destinada aos lusófonos residentes fora de Portugal, em particular as comunidades de emigrantes portugueses. Informação, entretenimento, desporto, divulgação cultural promoção das iniciativas das comunidades são os princípios orientadores da programação desta estação.
----------------------	---	--

Fonte: adaptado do Relatório de sustentabilidade, 2013

**Tabela 9** – Serviços/ Web Rádios da RTP

Web Rádio	Identidade gráfica	Identidade
Antena1 Fado		Dedicado ao fado conta com a inclusão de fados quer de artistas tradicionais, quer das gerações mais novas. Concertos e entrevistas constituem também momentos da sua programação.
Antena1 Vida		Os Sinais do tempo presente com todo um universo de temas desde o falar bom português, às causas públicas até à gestão dos negócios e ao prazer de ler.
Antena2 Ópera		Programação dedicada à ópera e a toda a diversidade dos géneros operáticos e afins.
Antena3 Dance		A melhor música de dança disponível em qualquer altura e em qualquer lugar.
Antena3 Rock		O universo do Rock e da música eletrónica constituem a programação desta web rádio.
Rádio Lusitânia		A programação desta web rádio baseia-se na emissão de música portuguesa.

Fonte: adaptado do Relatório de sustentabilidade, 2013

### c. Objetivos e Princípios por que se rege a RTP

A RTP rege-se pelo princípio da boa governança, estando inserido neste uma série de aspetos pelos quais se pautam a empresa e respetivos *Stakeholders*:

✓ Zelo, diligência, eficiência e responsabilidade

Incube-se aos colaboradores que, desde o início da sua atividade, deem o seu melhor no cumprimento das tarefas que lhes dizem respeito, tendo como finalidade aperfeiçoar e atualizar os seus conhecimentos de uma forma contínua. Assim, têm de ter em conta as expectativas dos cidadãos relativamente à sua conduta, tentando dessa forma reforçar a confiança dos mesmos na marca RTP. É ainda de salientar que os colaboradores da organização, **“pautam a sua atuação pelo escrupuloso cumprimento dos limites de responsabilidade que lhes estão atribuídos, usando o poder que lhes tenha sido delegado de forma não abusiva, orientado para a consecução dos objetivos da RTP e não para a obtenção de vantagens pessoais”** (RTP, Código de Ética, p.22).



✓ Lealdade

Os colaboradores da organização devem assumir um comportamento pautado pela lealdade para com a organização, tentando assim garantir a sua credibilidade e boa imagem, junto dos diversos *stakeholders*. Os colaboradores devem colaborar na existência de um espírito de equipa, garantindo assim um bom ambiente de trabalho.

✓ Compromisso Social

A RTP é uma organização socialmente responsável e como tal, pauta-se por um comportamento transparente no exercício da sua atividade, garantindo sempre o respeito pelos valores e pelos princípios constitucionais. Assim, **“tal compromisso reflete-se na promoção da igualdade de oportunidades a todos os colaboradores, inviabilizando quaisquer formas de discriminação, nomeadamente, no que se refere ao acesso ao emprego, ao trabalho, à formação profissional, à progressão na carreira e à igualdade salarial”** (RTP, Código de Ética, p.23).

✓ Compromisso Ambiental

A RTP tem como preocupação o meio ambiente. Por esse motivo, incentiva os colaboradores a contribuírem para a preservação do mesmo, promovendo práticas ecológicas. Um bom exemplo desta questão é o uso de papel reciclado por todos os departamentos da organização nas suas impressoras.

✓ Relação com clientes, fornecedores e outras entidades

Na relação com os clientes da organização, são desenvolvidas práticas honestas, transparentes, claras e profissionais. Assim, **“nas relações externas, designadamente, com clientes e fornecedores, a RTP pauta a sua conduta por princípios de lealdade, de boa-fé, transparência, equidade e de elevada ética profissional. Nas relações contratuais devem ser observados os princípios de boa-fé quer na fase preliminar quer na sua execução, bem como o cumprimento rigoroso e pontual do que for acordado”** (RTP, Código de Ética, p.25).

✓ Sigilo Profissional

Todos os colaboradores da RTP estão sujeitos ao sigilo profissional.

✓ Conflitos de interesses

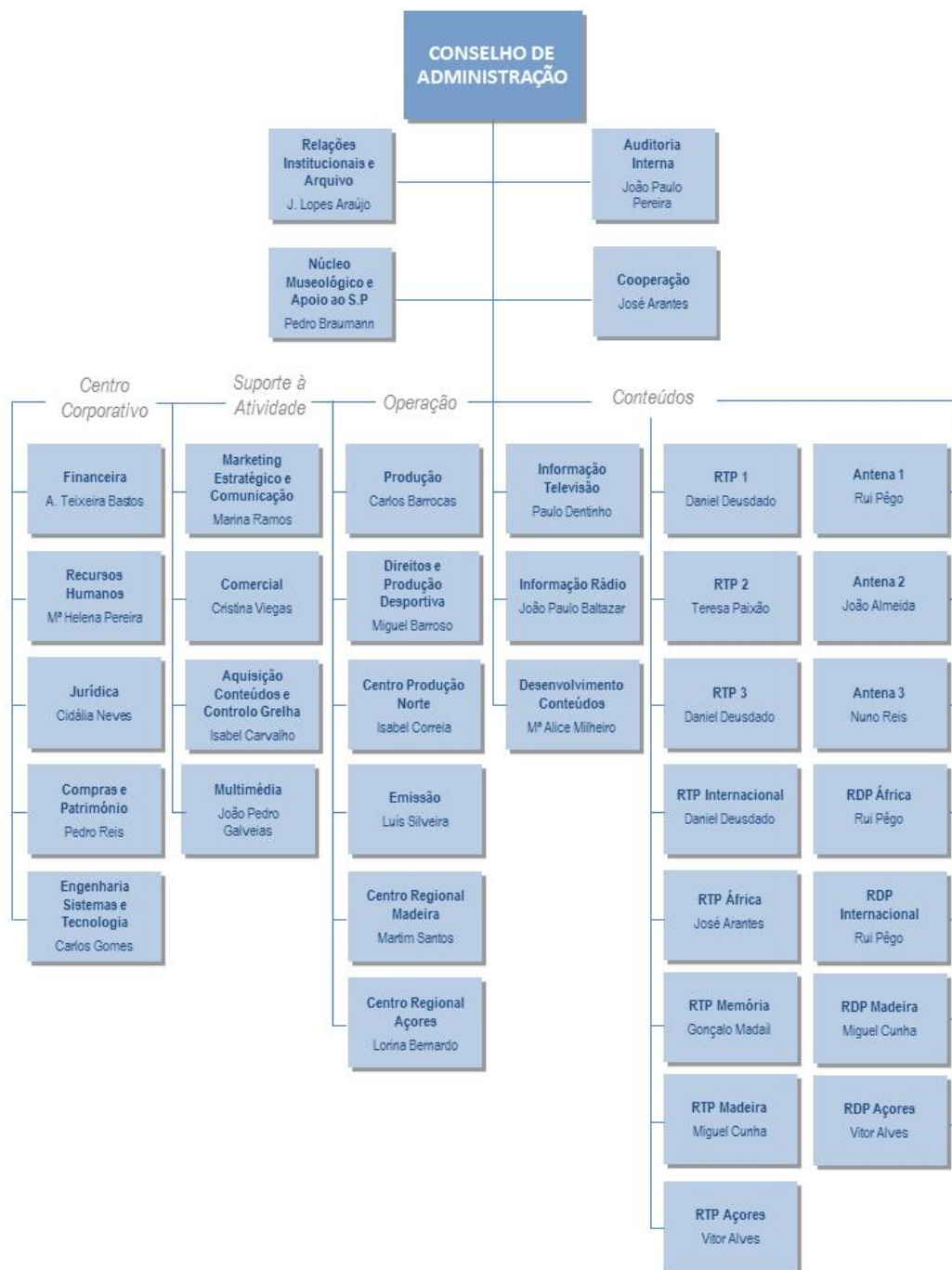
Aquando de chamadas para intervir em processos de decisão que envolvam de alguma forma organizações com que tenham colaborado ou pessoas com as quais mantenham algum tipo de laços afetivos ou de parentesco, é de caráter obrigatório que os colaboradores reportem aos seus superiores a existência dessas relações.

✓ Atividades externas

Os colaboradores da organização não exercem “**atividades incompatíveis com o exercício de funções na empresa e/ ou suscetíveis de gerar conflito de interesses**” (RTP, Código de Ética, p.28).

#### d. Estrutura da RTP (Os departamentos e respetivas funções)

**Figura 6-** Organograma da RTP



Fonte: Site institucional da RTP (online)

Como é visível através do organograma da empresa, diversos são os departamentos que a constituem. Com uma diversidade de linhas hierárquicas, e tendo presente que as Relações Públicas se inserem no departamento de Relações Institucionais e Arquivo, podemos constatar que esta

atividade se encontra na dependência direta do Conselho de Administração, assumindo uma posição privilegiada na organização e próximo das chefias.

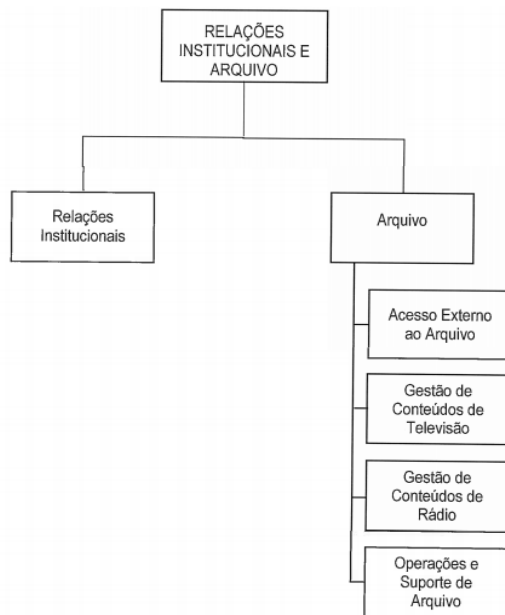
Em seguida, propomos apresentar a missão de alguns dos departamentos da empresa Rádio e Televisão de Portugal, bem como as suas respetivas funções. Nesta apresentação serão destacados os departamentos que se encontram mais próximos do Conselho de Administração e os departamentos de Marketing e de Recursos Humanos, na medida em que estes dois últimos deviam trabalhar em sinergia com os colaboradores das Relações Públicas na prossecução de algumas tarefas, com o intuito de atingirem objetivos comuns. De referir que as informações abaixo mencionadas, estão presentes nas folhas de serviço dos respetivos departamentos, datadas de Junho de 2015.

- Departamento de Relações Institucionais e Arquivo

A missão do departamento de Relações Institucionais e Arquivo centra-se em “assegurar o relacionamento da empresa com entidades externas; garantir o apoio aos provedores; definir e implementar a estratégia e políticas da empresa para a gestão dos ativos do arquivo e assegurar a sua preservação, valorização e acesso ao público”. Assim, uma série de atribuições são designadas a este departamento, podendo servir de exemplo: “participar ativamente nos organismos internacionais de que a RTP faz parte, assegurando a partilha interna da informação recolhida e facilitando o acesso a dados e informações de outros operadores e organizações; assegurar a participação da empresa em eventos nacionais e internacionais de rádio e televisão, que potenciem prémios, em articulação com as áreas de conteúdos; desenvolver e gerir o plano de visitas às instalações da RTP numa perspetiva de abertura da empresa à sociedade; gerir a atividade de relações públicas na empresa ou em eventos no exterior; gerir os recursos humanos da direção, incluindo a valorização dos trabalhadores através de programas específicos de formação”; entre outras. É de ressaltar que existem atribuições específicas para a área das relações institucionais e outras para a área do arquivo. Por exemplo, os colaboradores dos gabinetes de Relações Institucionais ficam incumbidos de “garantir a atividade de relações internacionais; garantir a atividade de relações públicas na empresa ou em eventos no exterior; garantir a gestão, o acompanhamento e a operacionalização das visitas à RTP e gerir e coordenar a atividade de apoio aos provedores, assegurando as condições necessárias à produção dos programas dos provedores”. Por outro lado, algumas das funções atribuídas aos responsáveis pela Área do Arquivo baseiam-se em “assegurar as atividades de inventariação, seleção, catalogação, descrição, indexação e pesquisa de todos os conteúdos dos arquivos de rádio e de televisão, de acordo com os normativos em vigor;

definir e aplicar metodologias eficazes de controlo de qualidade da meta resultante da catalogação, descrição e indexação dos conteúdos do arquivo permanente; promover o desenvolvimento e atualização sistemática do portal RTP arquivo com novos serviços e conteúdos; gerir a relação com entidades externas relacionadas com a temática dos arquivos”, etc. (RTP, 2015). Desta forma, dentro deste departamento existe um organograma próprio, passível de observar abaixo:

**Figura 7** – Organograma do departamento de Relações Institucionais e Arquivo, RTP



Fonte: Folha de serviço do departamento de Relações Institucionais e Arquivo, 2015- Disponível na intranet

- Departamento de Auditoria Interna

No mesmo nível hierárquico que as Relações Institucionais e Arquivo, encontra-se o departamento de Auditoria Interna. Este, tendo como missão “proporcionar um serviço independente, de avaliação objetiva e de consultoria, destinado a acrescentar valor e a melhorar as operações da organização, assistindo-a na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação”, é responsável por vários aspetos, entre os quais podemos destacar: “assessorar a gestão de topo a atingir os objetivos organizacionais, procurando soluções em conjunto com os auditados, avaliando a eficácia dos sistemas de controlo e de gestão de risco, tendo em conta os níveis de execução dos planos, orçamentos e objetivos fixados; prestar serviços de consultoria à gestão e gerir os recursos humanos da direção, incluindo a valorização dos trabalhadores através de programas específicos de formação” (RTP, 2015- disponível na intranet).

- Núcleo Museológico e Apoio ao Serviço Público

Tem como missão “aprofundar o conceito de serviço público de média, definindo o propósito, missão e critérios de avaliação do seu desempenho e, no âmbito museológico e documental, gerir o acervo plural à sua guarda, encarado como sistema de informação integrado, compreendendo peças museológicas, bem como documentos escritos com carácter histórico, técnico e científico”. Entre as atribuições a este departamento, encontra-se “promover a reflexão estratégica e o desenvolvimento de estudos técnicos de avaliação quantitativa e qualitativa da prestação do serviço público de média; assessorar e colaborar com as diferentes estruturas da empresa no cumprimento das suas missões e definir as linhas de orientação para a museologia e documentação, tentando assegurar a sua manutenção e potenciar a disponibilização dos diversos públicos, tanto internos como externos”.

- Departamento de Cooperação

Já o departamento de Cooperação tem como principal missão “assegurar a cooperação da RTP com os países da CPLP, no âmbito audiovisual e dos novos média; promover o desenvolvimento audiovisual, o aperfeiçoamento técnico e profissional junto dos operadores públicos de rádio e televisão dos países de língua oficial portuguesa e desenvolver relações de cooperação com operadores de rádio e televisão de língua portuguesa inseridos nas comunidades portuguesas”. São atribuídas a este departamento funções correspondentes a “fomentar o intercâmbio de programas; propor, organizar e acompanhar estágios e visitas à RTP, destinados aos profissionais oriundos da CPLP; proceder à sistematização de todos os protocolos de cooperação da RTP, etc.” (RTP, 2015-disponível na intranet).

- Departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos tem como missão “definir e concretizar a política de recursos humanos; fomentar uma cultura de criatividade e de rigor, centrada na atração e desenvolvimento de competências e na gestão do desempenho e promover uma política social ativa”. Desta forma, é passível de observar que este departamento acarreta uma série de funções distintas, desde a gestão de competências e relações laborais (por exemplo, cabe a este, “contribuir para a definição da política de gestão de talento, agregando valor para a RTP na seleção, desenvolvimento e retenção de talentos; assegurar o desenvolvimento e atualização do modelo de carreiras, identificando as funções, responsabilidades e competências cruciais para a missão da empresa; colaborar na definição das políticas de remuneração e compensação associadas ao modelo de carreiras; promover e coordenar processos internos e externos de recrutamento e seleção; desenvolver e coordenar o sistema de avaliação de desempenho, numa ótica de otimização de

competências; promover e acompanhar a estratégia de desenvolvimento individual e o plano de sucessões; preparar e acompanhar as atividades no âmbito da contratação coletiva e regulamentação interna, designadamente o relacionamento com as associações sindicais; elaborar estudos estratégicos e de viabilidade no domínio das políticas de remuneração e compensação, regulamentação interna e contratação coletiva”); desenvolver a formação e desenvolvimento de competências (insere-se aqui questões como “propor e executar uma política de formação adequada aos padrões exigidos pelo cumprimento do serviço público de media; garantir o cumprimento das obrigações legais da empresa no domínio da formação; gerir o centro de formação da RTP, seguindo as orientações normativas da qualidade para o setor da formação; potenciar o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento interno através de ações de formação; assegurar a gestão de programas e estágios curriculares); gestão administrativa de recursos humanos (tarefas como “planear, preparar e executar o processamento de remunerações, tratando toda a informação e documentação relevante; planear, preparar e executar o processamento de horários de trabalho; manter todos os dados legais e pessoais dos trabalhadores;” etc.) e questões associadas à ação social e à saúde (das quais podemos dar como exemplo: “gerir e concretizar políticas de responsabilidade social da empresa e assegurar o funcionamento adequado e eficaz dos serviços clínicos da empresa”) (RTP, 2015- disponível na intranet).

É de ressaltar, que a RTP dispõe de um Centro de Estágios e Formação, enquadrado no departamento de Recursos Humanos como já fora mencionado anteriormente, na medida em que para a empresa, a formação contínua dos seus colaboradores e a sua valorização no âmbito profissional é uma questão com uma grande relevância. O Centro de Formação Profissional da RTP tem como missão **“desenvolver e aperfeiçoar competências através da formação e qualificação de pessoas e de partilha de experiências bem como contribuir para a satisfação do consumidor- cidadão, potenciando o desenvolvimento dos profissionais do meio audiovisual”** (RTP, 2016, *online*).

Este gabinete é também responsável por acolher e integrar os novos colaboradores e estagiários. Estão inseridos neste processo de integração para facilitar a integração destes com a organização, permitindo que estes percecionem de forma clara a cultura, missão, valores e estratégia da empresa. É responsável por acompanhar o progresso, tanto dos estagiários como dos novos colaboradores, numa fase inicial.

- Departamento de Marketing

No que concerne ao departamento de Marketing Estratégico e Comunicação, este tem como missão “promover a aproximação da RTP aos cidadãos, potenciando a divulgação do portefólio das várias marcas e conteúdos produzidos e distribuídos pelas várias plataformas da empresa: televisão, rádio e internet. Essa divulgação deve ser implementada tendo em conta o posicionamento da empresa enquanto operador de referência, em defesa da qualidade, da diversidade e da relevância dos seus conteúdos, contribuindo para a valorização do serviço público” (RTP, 2015- disponível na intranet). As funções do departamento de marketing subdividem-se em três vertentes distintas: marketing estratégico, comunicação e audiências e estudos de mercado. Na primeira, algumas das atribuições são, nomeadamente, “definir e desenvolver a estratégia de marketing com vista à valorização do serviço público, das marcas, produtos e serviços da RTP de acordo com a missão da empresa; definir o posicionamento e imagem das marcas; planejar e coordenar as atividades relativas à promoção institucional da RTP, definindo ações a desenvolver, hierarquizar e calendarizar iniciativas, seleccionar meios e gerir investimentos; gerir o atendimento ao consumidor; gerir os recursos humanos da direção, incluindo a valorização dos trabalhadores através de programas específicos de formação”. No que concerne às funções relacionadas com a comunicação que dizem respeito a este departamento, estes devem “assegurar o relacionamento da empresa com os meios de comunicação social a nível institucional; desenvolver ações junto dos meios de comunicação social para a promoção de conteúdos; coordenar e assegurar ações de comunicação interna de forma autónoma ou em parceria com outras áreas da empresa”. Por fim, no que diz respeito às audiências e estudos de mercado, o departamento de marketing estratégico e comunicação, deverá “analisar os resultados de audiências dos serviços de programas/ conteúdos de rádio, televisão e multimédia, acompanhando a presença da RTP nos vários segmentos de mercado e de públicos, avaliando o impacto da programação/ oferta; realizar estudos de mercado e elaborar recomendações; divulgar internamente a informação/ conhecimento que se mostre relevante à vida na empresa, entre outras funções inter-relacionadas” (RTP, 2015- disponível na intranet).

Os restantes departamentos, patentes no organograma, possuem missões e tarefas distintas, embora todos eles contribuam para o bom desempenho e sucesso da organização.

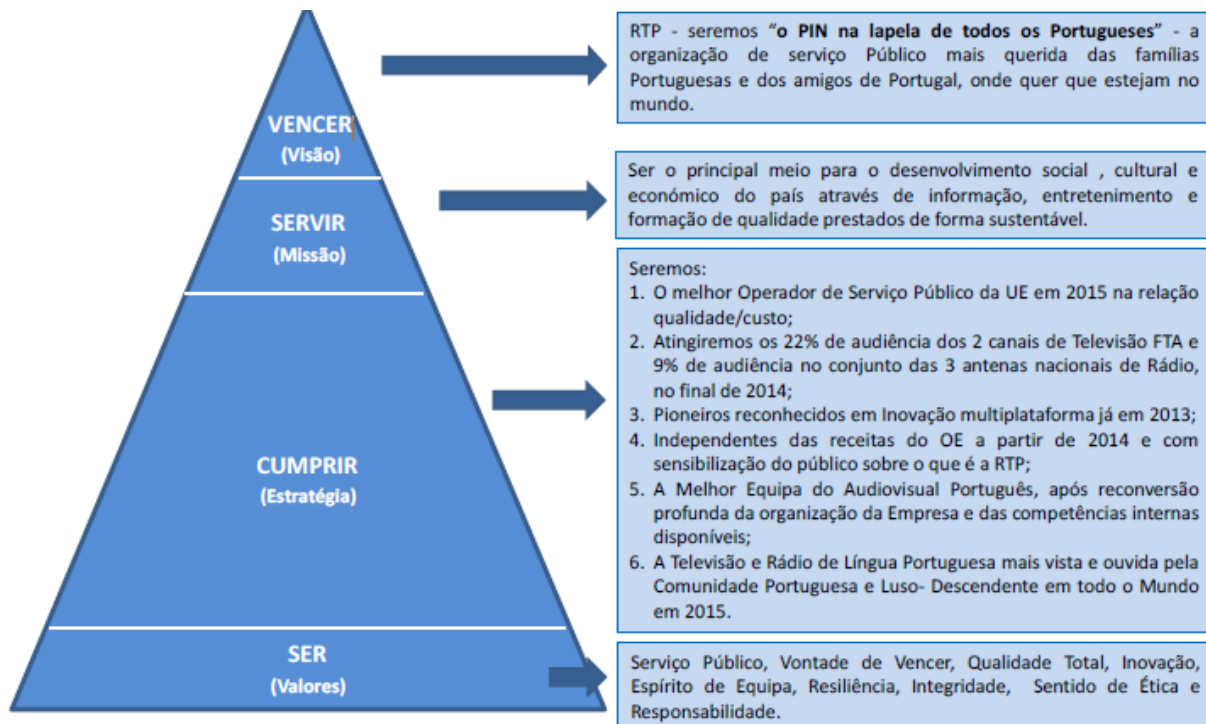
**e. Prioridades políticas/estratégicas**

As políticas da empresa são estabelecidas pelo Conselho de Administração, de acordo com o que está patente no Projeto Estratégico, sendo estas políticas aprovadas pelo Conselho Geral Independente - órgão de supervisão e fiscalização interna.



A estratégia da RTP para 2013-2015, patente no Plano de Desenvolvimento e Redimensionamento assentava em sete dogmas e traduzia-se na pirâmide expressa abaixo:

**Figura 8** – Pirâmide estratégica virtuosa



Fonte: Plano de desenvolvimento e redimensionamento da RTP, 2013

Já em 2015, foram definidas várias linhas estratégicas para atuação em diversas áreas. Assim, no ano passado foram traçadas as seguintes linhas estratégicas para serem atingidas nos anos seguintes, classificadas como sendo de âmbito específico:

- “ - Uma empresa com serviços de programas que se afirmam pela diferenciação e complementaridade;
- Uma empresa que aposta nas novas plataformas digitais;
- Uma empresa de conteúdos que busca o equilíbrio entre a produção própria e externa;
- Uma empresa que presta contas da sua atividade;
- Uma empresa com uma gestão orientada para os objetivos do serviço público;
- Uma empresa próxima das necessidades dos cidadãos;

- **Uma empresa que cuida do seu património audiovisual;**
- **Uma empresa aberta à sociedade e ao país”** (RTP, 2015- Linhas de orientação estratégica, pp. 5 a 8).

O projeto estratégico apresentado em janeiro de 2015 aludia também à gestão do pessoal e das suas competências como uma das prioridades estratégicas:

**“Tendo presente, por um lado, os constrangimentos aplicáveis às empresas públicas e, por outro lado, o contexto competitivo em que atua, a RTP deve desenvolver políticas ativas de atracção e retenção de talentos, valorizando o mérito e incentivando a produtividade, avaliando o desempenho e premiando-o, desenvolvendo oportunidades de carreiras estruturadas e criando um ambiente propício à inovação; realização de iniciativas estruturadas na área da formação e de desenvolvimento de competências”** (RTP, 2015- Projeto Estratégico, p.12).

Desta forma, é passível de observar que a RTP tem políticas próprias para atrair e reter talentos, podendo assim esta ser mais competitiva no contexto laboral onde está inserida. Estas questões estratégicas são de crucial importância na criação de uma *marca de empregador*. Logo, o facto desta empresa desejar ser mais competitiva no meio laboral, mostra que está preocupada em reter para si os melhores talentos no mercado. Contudo, não existe uma *marca de empregador* específica neste momento na organização, tendo em conta que esta está num processo de incentivo a saídas voluntárias, ao invés de estar a pensar na retenção e captação de talentos. Tendo em conta a média da faixa etária dos colaboradores, talvez seja importante para a organização adaptar a sua comunicação e estratégia a novos públicos, na medida em que a geração que está a começar a integrar o mercado de trabalho (geração *Millennial*) tem ambições e motivações diferentes da geração que está no momento na empresa.

Contudo, existem presentemente condicionalismos que impedem novas contratações na Rádio e Televisão de Portugal, pelo que a RTP deverá focar-se, para já, em reter os bons talentos que tem, não descurando, a longo prazo, a captação de futuros colaboradores.

Estes condicionalismos que impedem novas contratações estão relacionados com o Orçamento de Estado. Sendo a Rádio e Televisão de Portugal uma empresa de serviço público que pertence ao Estado, está sujeita a uma série de medidas que impedem contratações, constando a seguinte informação: “as empresas do setor empresarial deverão acomodar o aumento dos gastos com pessoal por efeito da reposição gradual das remunerações, o que exige um esforço acrescido de

gestão no sentido de garantir que a decisão sobre a realização de despesas é sempre precedida de uma análise sobre a sua necessidade, oportunidade e eficácia” (Relatório do Orçamento de Estado de 2016, p.55)<sup>16</sup>.

#### *f. Stakeholders*

No relatório de sustentabilidade da RTP, referente ao ano de 2014, estão presentes as partes interessadas na atividade da empresa, quais as suas expetativas e quais as formas de relacionamento, como se pode verificar na tabela que se apresenta de seguida:

**Tabela 10** - Envolvimento da organização com os stakeholders

<b>Stakeholders</b>	<b>Expetativas das partes interessadas</b>	<b>Formas de relacionamento</b>
Estados e Organismos Públicos	Cumprimento por parte da organização das obrigações do serviço público; rendibilidade económico- financeira; ética na conduta.	Assembleias gerais; relatório e contas; encontros regulares; relatório de cumprimento do serviço público; relatório de sustentabilidade; avaliação dos princípios de bom governo.
Clientes	Cumprimento das obrigações do serviço público.	Site RTP; redes sociais; provedor do ouvinte; provedor do telespectador; espaços de contato em programas de rádio e televisão; conselho de opinião; <i>contact center</i> ; relatório de sustentabilidade; linha de atendimento ao espectador e ao ouvinte.
Colaboradores	Boas práticas por parte da RTP e políticas e estratégias adequadas.	Intranet; reuniões com a comissão de trabalhadores; reuniões com sindicatos; relatório de sustentabilidade; sistema de avaliação de desempenho e <i>e-newsletter</i> interna.
Sociedade	Ética no relacionamento; apoio institucional a iniciativas em benefício da sociedade civil; sensibilização da sociedade para temas da atualidade; apoios à comunidade; desempenho ambiental, social e económico.	Ações de solidariedade social; site RTP; relatório de sustentabilidade; redes sociais; conselho de opinião; visitas de estudo ao museu e às instalações da empresa; inquérito de satisfação aos visitantes do museu; espaços de contato em programas de rádio e televisão.
Parceiros	Cumprimento dos contratos.	Reuniões, contratos, protocolos, acordos, parcerias de eventos; relatórios; participação em grupos de trabalho.
Entidades Reguladoras	Ética na conduta; cumprimento das obrigações de serviço público.	Audições; participação no conselho consultivo da ANACOM; participação em conferências/ reuniões.
Associações do Setor	Partilha de boas práticas para o desenvolvimento do setor.	Participação em grupos de trabalho; participação em conferências/ reuniões.

Fonte: adaptado do Relatório de sustentabilidade, 2014, p.44 e 45)

<sup>16</sup> Relatório do orçamento de estado para 2016. Recuperado a 31-03-2016 em: [http://cdn.jornaldenegocios.pt/files/2016-02/05-02-2016\\_17\\_33\\_56\\_relatorio\\_or%C3%A7amento\\_estado.pdf](http://cdn.jornaldenegocios.pt/files/2016-02/05-02-2016_17_33_56_relatorio_or%C3%A7amento_estado.pdf)

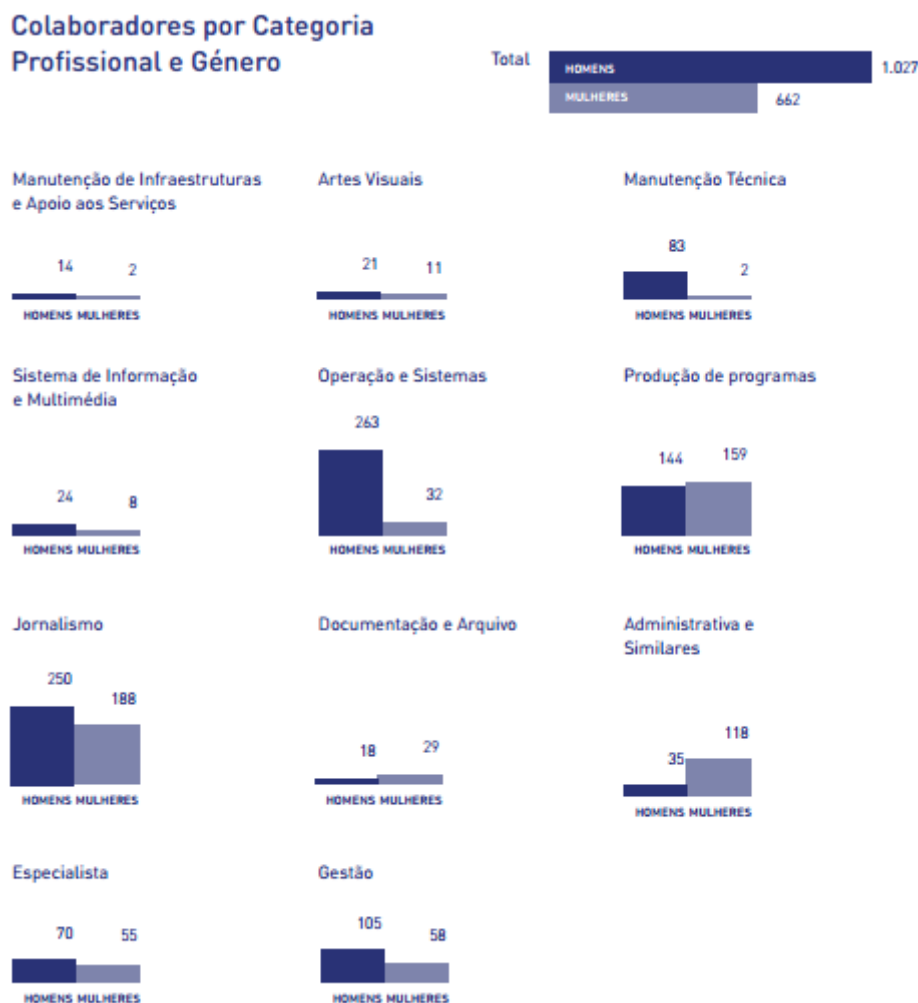
Com o decorrer dos anos, a RTP tem vindo a diminuir o número de colaboradores da organização, sendo que em 2012 contabilizava 2036, em 2013 contava com 1818, em 2014 tinha 1691 e atualmente totaliza 1659 colaboradores.

Os colaboradores da Rádio e Televisão de Portugal estão distribuídos geograficamente por: Lisboa, Porto, Outros e Outros internacionais. A maior concentração de colaboradores dá-se em Lisboa, representando estes 66%. Seguindo-se do Porto, Outros (que inclui Madeira, Açores e outras estações por Portugal Continental) e outros internacionais.

No que concerne à distribuição do género, a empresa, em 2014, era constituída maioritariamente por colaboradores masculinos (representando 61% contra os 39% do género feminino).

Vejamos a figura abaixo:

**Figura 9-** Colaboradores da RTP por categoria profissional e faixa etária



Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2014, p.84

Através dos dados patentes na figura, expressa no Relatório de Sustentabilidade de 2014, podemos constatar que os colaboradores da Empresa estão maioritariamente numa faixa etária acima dos cinquenta anos, seguindo-se dos que se encontram entre os 30 e 50 anos. Assim, é passível de observar que poucos são os colaboradores que pertencem à geração *Millenial*. A maior porção de colaboradores da empresa serão substituídos dentro de alguns anos, aquando das suas reformas. Assim, surge aqui a necessidade da organização começar a pensar numa estratégia de captação de novos talentos, nas diversas áreas. Será, portanto, vantajoso que a RTP comece a trabalhar na sua *employer brand*, tendo em conta as exigências e as novas tendências dos mercados de recrutamento, bem como as preferências desta nova geração.

Como tal, considero que a empresa deveria então começar a identificar como *stakeholders*, os futuros colaboradores, mesmo que seja a longo prazo, na medida em que estes estão, de certa forma, envolvidos com a organização e serão eles os futuros membros que farão com a empresa obtenha sucesso num futuro, que quem sabe até pode estar próximo.

#### **g. Avaliação de desempenho**

Quanto à avaliação de desempenho, desde 2008 que a organização incorporava um processo de autoavaliação para todos os colaboradores. O processo de avaliação era feito por seis etapas: 1. lançamento do processo pela direção de Recursos Humanos; 2. autoavaliação; 3. avaliações e validação, sendo estas feitas através de entrevistas; 4. tratamento de dados; 5. Aprovação; 6. feedback da respetiva avaliação. A autoavaliação e a avaliação eram ambas feitas através do portal dos Recursos Humanos, na Intranet. O facto de terem introduzido o processo de autoavaliação deu oportunidade aos colaboradores de exporem as suas opiniões sobre o seu próprio desempenho na empresa. As avaliações eram feitas anualmente e estavam a cargo do departamento de Recursos Humanos, os quais eram responsáveis por, no início de cada ano, realizar a calendarização do processo de avaliação de desempenho. Esta avaliação de desempenho já não é realizada há dois anos, sendo que a última avaliação foi realizada em 2013 e dizia respeito ao ano anterior. A empresa, no passado, concedia prémios por bom desempenho aos colaboradores que obtivessem “muito bom” ou “excelente” nas avaliações.

A RTP regia-se por um quadro de competências estratégicas para proceder a essa avaliação.

Essas competências inseriam-se em duas dimensões, nomeadamente: pessoal e interpessoal. No que concerne à dimensão interpessoal, era avaliada a capacidade do colaborador de trabalhar em equipa, desenvolvendo atividades de cooperação e de interajuda, partilhando experiências, opiniões e

recursos, na medida em que pretendiam obter objetivos comuns. Na dimensão pessoal, as competências avaliadas eram a atitude do colaborador face à mudança (a sua capacidade para demonstrar interesse e entusiasmo perante desafios e para adaptar-se aos novos conceitos e métodos de trabalho) e a iniciativa e pro-atividade do colaborador (a sua capacidade para otimizar resultados e processos de trabalho, criando e promovendo novas ideias e projetos) (RTP, 2008 - Catálogo de Competências Estratégicas).

A avaliação de desempenho pode e deve ser utilizada para que a organização veja o nível de satisfação dos seus colaboradores e como estes estão desenvolvendo o seu trabalho na organização. Através da avaliação, a empresa pode medir o nível de motivação e de satisfação dos colaboradores, podendo assim utilizar esta avaliação como uma métrica para medir a eficácia da comunicação que a empresa está a efetuar, dirigida aos colaboradores. Esta avaliação de desempenho pode ser realizada pelo departamento de Relações Públicas com o apoio do departamento de Recursos Humanos, na medida em que os profissionais de relações públicas podem definir antecipadamente quais os aspetos importantes a serem avaliados.

#### **h. Políticas de Recursos Humanos**

As políticas de Recursos Humanos na RTP **“têm tido, ao longo dos anos, a preocupação de preservar a igualdade de oportunidades e a não discriminação com o objetivo de uma gestão adequada do capital humano, bem como a valorização individual dos recursos humanos”** (RTP, 2014). A empresa acredita que através do envolvimento e do compromisso dos seus colaboradores poderá atingir as suas metas.

Mesmo sendo um dever da organização, não deixa de ser importante os benefícios que os colaboradores dispõem por serem parte integrante da organização e desenvolverem nesta as suas atividades laborais, o que deverá contribuir também para que estes se sintam satisfeitos com a empresa. Assim, a empresa garante boas condições de higiene, saúde e segurança no trabalho, e assegura ainda, para todos os funcionários: um plano de saúde para estes e seus familiares; um subsídio de doença em caso de baixas médicas; um seguro de reforma e um seguro de acidentes pessoais.

Outros benefícios, além da remuneração base, que acometem os funcionários são, por exemplo: o plano de prestação de saúde, onde a assistência é prestada nos serviços clínicos da empresa e pela rede de entidades convencionadas; apoio a familiares com deficiências; gestão de serviços de

restauração; apoio e atendimento a situações de carência social; homenagem a colaboradores que consagrem 25, 35 e 40 anos de carreira, respetivamente e convívio com reformados.

Tendo em conta o futuro recrutamento de novos colaboradores, o facto de esta organização estar presente no meio *online*, bem como nas redes sociais é um fator fulcral. Contudo, se os conteúdos patentes nessas redes não forem os corretos, não conseguirão captar os novos talentos, ainda mais se tivermos em conta que a próxima geração de contratados das empresas, pertencerão à geração *millennial*, que são muitos mais exigentes no que concerne às novas tecnologias e ao *online*.

### **i. Comunicação na RTP e envolvimento dos colaboradores**

Para iniciar a caracterização da comunicação interna na RTP transcreve-se uma frase, patente no relatório de sustentabilidade de 2013, alusiva aos públicos internos:

**“A RTP é feita por um grupo especial de pessoas. São elas que dão corpo a um conjunto de valores e a um modelo de organização. São elas que conseguem produzir receitas e ganhar prémios. E são elas que, dia sim, dia sim, continuam a vestir a camisola”** (RTP, 2013, p.22).

Como já verificamos, a empresa, atualmente, tem um total de 1659 colaboradores. De modo a mantê-los envolvidos com a organização, esta leva a cabo uma série de iniciativas. Algumas das iniciativas internas, bem como o apoio a outras iniciativas externas que podem beneficiar e envolver os colaboradores são:

- Casa do Pessoal da RTP

Com uma existência superior a 50 anos, a casa do pessoal da RTP desenvolve um vasto leque de iniciativas de âmbitos cultural, desportivo, recreativo e social. As atividades culturais e recreativas baseiam-se em passeios, *workshops*, espetáculos e clube do livro. Já no que concerne ao âmbito desportivo, todos os associados da RTP podem inscrever-se numa série de modalidades desportivas. A área social é a que vem merecendo mais destaque, na medida em que são úteis aos atuais colaboradores, por exemplo, devido à existência das colónias de férias e das tardes de verão na sede da empresa, para ocupar com diversas atividades crianças e jovens em período de férias. A RTP disponibiliza as instalações para o desenvolvimento das atividades da Casa do pessoal e apoia ainda contribuindo anualmente com um subsídio.

- Associação dos Reformados da RTP

Com 27 anos de existência, esta associação tem como propósito incentivar o espírito de união entre os que já trabalharam e os que ainda trabalham na RTP. As suas atividades baseiam-se em convívios e deslocações pelo país, proporcionando momentos de lazer.

- Associação de Reformados da Rádio

Criada há 29 anos, tem como objetivo proporcionar solidariedade e apoio aos colegas de trabalho já reformados ou aposentados da rádio. Para além dos subsídios culturais e lúdicos que se verificam ao longo de todo o ano, a característica que distingue esta associação é o núcleo de voluntariado.

A RTP dispõe de instalações na empresa que cede a ambas as associações e também paga anualmente um subsídio às mesmas.” (Relatório de Sustentabilidade de 2014, RTP)

- Intranet

O principal canal de comunicação interna utilizado pela empresa é o serviço de Intranet. Nesta ferramenta, para além de estarem presentes um vasto leque de aspetos relacionados com a atividade da organização, também estão disponíveis serviços úteis aos colaboradores. Por exemplo, está disponível um sistema para que os colaboradores possam consultar, mensalmente, o número de horas de trabalho efetuadas. Para além de poderem ser efetuados, através desta, uma série de pedidos a outros departamentos, como é o caso de departamento de Recursos Humanos. Na intranet também estão disponíveis para consulta uma série de documentos relacionados com a organização, como por exemplo, Relatórios de Contas, de Sustentabilidade, Planos Estratégicos, Código de Ética, entre outros. As informações que dizem respeito à realização das funções de cada departamento, notas informativas e todo um outro grupo de informações, chegam aos colaboradores através deste canal. O departamento de Marketing é responsável por grande parte dos conteúdos da *homepage* da intranet: escolhem diariamente as notícias que estarão em destaque; colocam as audiências e escolhem destaques sobre a organização para dar conhecimento aos colaboradores. Quanto às restantes áreas disponíveis na intranet, cada direção é responsável pela área que lhe compete (por exemplo, a área dirigida aos Recursos Humanos é da responsabilidade desse departamento). Já as circulares e restantes documentos para conhecimento de determinadas informações pelos colaboradores, encontrados na área da comunicação interna, são realizados pela área de documentação, que diariamente verifica se existem informações a serem comunicadas. Esta ferramenta é atualizada diariamente. Não existe qualquer tipo de avaliação da adesão dos colaboradores a este canal de comunicação. Contudo, sendo esta a principal ferramenta de



comunicação interna, juntamente com o *e-mail* interno, é de prever (tal como foi possível observar aquando do estágio) que a adesão dos colaboradores é grande.

Imagem 1 – Homepage da intranet da organização



Imagem 2 - Página da comunicação interna- Intranet RTP



- *E-mail* Interno

Cada colaborador dispõe de um *e-mail* interno, sendo esse uma das funcionalidades da intranet, para que possam estar em contato por esta via com diversos departamentos e colaboradores da organização. No separador que diz respeito à comunicação interna, estão patentes nove enunciados principais, dividindo por categorias a informação, nomeadamente: últimos; circulares; despachos; comunicados; comunicações; ordens de serviço; concursos internos; casa do pessoal e por fim, informação.

- *E-News* “Nós RTP”

“Nós RTP” foi um projeto lançado em dezembro de 2013, que consistia numa *e-newsletter* interna, publicada na intranet, e que tinha como finalidade responder às necessidades internas de informação, incrementando o fluxo das mensagens e dando voz a todos os trabalhadores. Esta ferramenta contribuía assim para potenciar o conhecimento de toda a atividade da empresa. O objetivo desta *e-newsletter* era estabelecer uma política de comunicação de portas abertas, onde era promovido o diálogo bem como a partilha de ideias e de conhecimentos. Foi lançada durante 14 meses consecutivos (entre Dezembro de 2013 e Fevereiro de 2015).

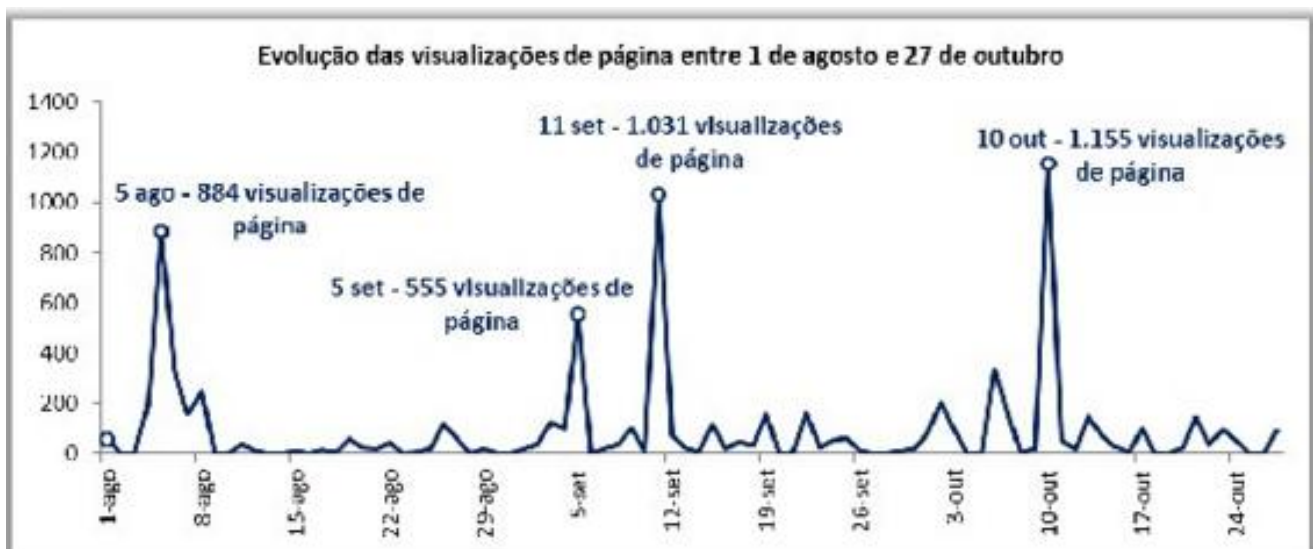
**Imagem 3:** Homepage da Newsletter de Fevereiro de 2015



Fonte: disponível na intranet, através de *link* próprio

Esta *e-newsletter*, que existia apenas *online*, integrava oito seções: “Sabia que” (era uma área dedicada a notícias que poderiam ser do interesse dos colaboradores); “Cá dentro” (consistia em dar a conhecer aos colaboradores questões internas da empresa, coisas que aconteciam ao longo do mês anterior); “Eventos” (dava conhecimento dos eventos relacionados com a organização, bem como de parcerias realizadas); “Colaborador” (é uma área dedicada a dar a conhecer alguns dos colaboradores RTP); “360” (abordava de forma mais exaustiva a biografia de determinado Colaborador, selecionado mensalmente); “RTP+” (relacionava-se com a área da responsabilidade social da organização, com questões relacionadas com o ambiente e outras de cariz social em que a organização estava inserida); “E esta?” (era uma área cômica, onde mensalmente surgia uma imagem, uma frase, alguma coisa cômica); e por fim, “Agenda” (onde constava as datas de atividades da organização ou onde esta estaria envolvida). Tratava-se de uma *e-newsletter* atualizada mensalmente e tinha como responsável o Dr. Carlos Maio, do departamento de Relações Institucionais e Arquivo. Existia um *e-mail* ([nos.rtp@rtp.pt](mailto:nos.rtp@rtp.pt)) para onde os colaboradores poderiam enviar sugestões ou comentários sobre este meio de comunicação interna. Não existia propriamente um inquérito ou monitorização desta ferramenta, o que houve foi, durante dois meses uma monitorização da adesão dos colaboradores à *e-newsletter*, tendo sido essa monitorização feita pelo gabinete de audiências e estudos de mercado da RTP. Abaixo está um dos gráficos resultantes dessa monitorização.

**Imagem 4:** Evolução das visualizações da página da newsletter entre 1 de Agosto e 27 de Outubro



Fonte: Documento interno da organização: *Newsletter Nós*- Análise de dados

- Festa de Natal

Anualmente, a Rádio e Televisão de Portugal organiza uma festa de Natal para os filhos dos colaboradores que completem até 12 anos até o dia 31 de Dezembro (Relatório de Sustentabilidade, 2013, p.103). Nesta festa de Natal são oferecidas prendas às crianças, nomeadamente: uma entrada para o circo, um *kit* com chocolates e um cheque prenda, que varia as cadeias de loja, de ano para ano.

- Reuniões de quadro de Administradores

Existem reuniões de quadros de administradores. Contudo, não existe uma data fixa, sendo que normalmente, ocorre pelo menos uma anualmente. Tendo em conta que as administrações são rotativas, esta questão é muito variável, consoante quem se encontra na administração.

- Outros meios e ferramentas

Atualmente, não existe nenhum *Blog* ou rede social interna na RTP. Já existiu um *Blog* mas era dirigido a ambos os públicos, quer internos quer externos, tendo esse projeto durado pouco tempo. Seria uma mais-valia para a organização investir mais na sua presença no *online*, tentando aproximar-se dos públicos mais jovens que poderão vir a ser futuros colaboradores. O importante era criar mensagens dirigidas a estes, que representem os aspetos identitários da organização, a sua forma de ser e estar para com os seus colaboradores e demais públicos. Não descurando o público interno (colaboradores) que deverá ser, no momento, uma das prioridades da empresa, também seria importante criar uma presença mais ativa, quem sabe na criação de uma rede social interna, estilo *Yammer*, onde os colaboradores pudessem falar abertamente sobre a organização, os seus aspetos positivos e negativos, onde pudessem dar ideias e fazer parte integrante do sucesso organizacional. Era importante existir uma fonte de transmissão de informação livre e transparente, onde os colaboradores sentissem que podem dar as suas opiniões e sugestões e que não serão prejudicados por isso, muito pelo contrário, que serão ouvidos.

A Rádio e Televisão de Portugal também não possui nenhum manual de acolhimento ou brochura de apresentação aos novos colaboradores, sendo este, talvez, um ponto fraco a apontar à organização, na medida em que é importante este tipo de ferramenta para apresentar os aspetos identitários da organização bem como aspetos relevantes para o novo colaborador. A informação que apurei junto de colaboradores do departamento de Recursos Humanos foi que a empresa já pensou na criação desse manual de acolhimento à cerca de dez anos atrás, só que esse projeto nunca

se realizou. Seria um aspeto a repensar pela RTP, na medida em que a criação de um manual ou brochura de acolhimento poderia estar integrada na estratégia de *Employer Branding*.

Existe um conjunto de documentos corporativos que transmitem os valores da RTP internamente. Vejamos como exemplos o Relatório de Sustentabilidade e o Relatório e Contas que são ferramentas de comunicação importantes, tanto para dentro como para fora das organizações. O Relatório de Sustentabilidade é uma das formas existentes de uma determinada organização indicar e prestar contas à sociedade no que concerne à sua atuação e às suas práticas para a sustentabilidade. Este relatório ajuda a empresa a delinear quais os seus pontos fortes e fracos e a identificar quais as oportunidades de melhoria que tem. A estrutura do Relatório de Sustentabilidade da Rádio e Televisão de Portugal tem-se mantido semelhante nos anos anteriores. Em 2014, o relatório mencionado, iniciando-se com uma mensagem do presidente, teve incorporado oito capítulos, nomeadamente: o ano em revista (inclui os destaques de 2014 e os prémios atribuídos à organização bem como as seus colaboradores); Somos RTP (identidade, RTP na sociedade da informação, cooperação e desenvolvimento, etc.); Envolvimento com os *stakeholders* (provedores, auscultação dos *stakeholders* e reclamações); responsabilidade na programação e informação (Televisão e Rádio); apoio à comunidade (solidariedade social, direitos humanos e desenvolvimento, saúde e vida saudável e, ambiente); equipa RTP (perfil da equipa RTP, envolvimento dos colaboradores, saúde e segurança, benefícios e reconhecimento); valorização dos recursos (Energia, gestão de água, dos consumíveis e de resíduos, objetivos ambientais para 2015); e, um último capítulo corresponde a anexos. Já o relatório e contas de 2014 tem como estrutura: 1. Enquadramento; 2. Relatório da atividade: obrigações de serviço público- programação/ conteúdos; obrigações de serviço público- outras; centro corporativo; análise económico-financeira; cumprimento das orientações legais); 3. Demonstrações financeiras; 4. Anexo às demonstrações financeiras; 5. Relatório e parecer do conselho fiscal; 6. Certificação legal das contas e 7. Relatório do auditor externo (Relatório de sustentabilidade da RTP, 2014 e Relatório e Contas da RTP, 2014).

Por outro lado, o Código de Ética é um documento que tem por objetivo expor os princípios e a missão de uma organização. Os conteúdos patentes neste código devem enfatizar os valores que devem ser praticados pelas organizações e pelos seus respetivos colaboradores<sup>17</sup>. O Código de Ética da RTP incorpora, além das notas introdutórias e das considerações finais, uma área dedicada à missão, princípios e valores do serviço público de radiodifusão e uma outra área dedicada às normas gerais de conduta (Código de ética da RTP, s.d.).

---

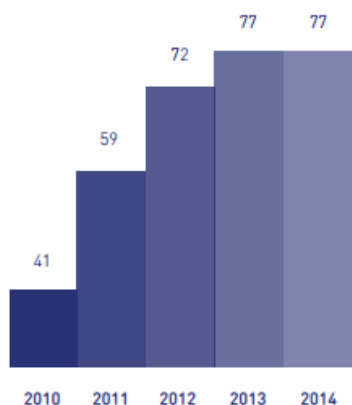
<sup>17</sup> Informações sobre o código de ética. Recuperado a 28-02-2016 em: <http://codigo-de-etica.info/>

- Site Institucional

No que concerne ao *site* institucional da empresa, veremos que diversos são os conteúdos disponíveis. É possível, por exemplo, visitar o museu da RTP online, através de uma visita virtual. No *site* institucional estão disponíveis explicações singulares sobre cada uma das aplicações móveis que a empresa criou, nomeadamente: *The Big Picture*; *Got Talent Portugal*; RTP Play; RTP para android; RTP para IOS e RTP para Windows Phone. As informações institucionais também estão disponíveis no site, como os contatos; as candidaturas espontâneas; o organograma da empresa; os provedores; os relatórios e contas e o documento do contrato de concessão do serviço público de rádio e de televisão. Um dos novos portais, criados em Abril de 2014, intitulado “RTP Arquivo”, disponibiliza conteúdos de interesse público da RTP, desde o início das emissões até aos dias atuais. Também em 2014, a empresa criou o portal “Ensina RTP”, destinando-se a alunos do ensino básico e secundário. Neste portal são disponibilizados conteúdos relevantes para o ensino, de uma forma fácil e gratuita (Relatório de sustentabilidade, 2014, pp.34 e 35). No *site* também dão a conhecer o projeto Academia RTP. Este, consiste na oportunidade dos jovens entre 18 e 30 anos, submeterem projetos da sua autoria nas áreas de televisão, rádio, web ou multiplataformas, sendo estes passíveis de serem aprovados e desenvolvidos pela estação televisiva. A execução desse projeto é realizada pelo autor do mesmo e por profissionais competentes da RTP. É uma boa forma dos jovens poderem mostrar os seus talentos e ao serem compensados pela organização, talvez se sintam motivados por trabalhar nela, devido às oportunidades que oferece.

No relatório de Sustentabilidade da RTP de 2014, está patente um gráfico com a evolução das visitas ao *site* da RTP expressas em milhões.

**Figura 10-** Evolução das visitas ao *site* da RTP



Fonte: Relatório de Sustentabilidade da RTP, 2014, p.34

Entre 2013 e 2014 o número de visitas ao *site* manteve-se igual, nos 77 milhões. Com uma média a rondar os seis milhões de acessos mensais, o *site* institucional da Rádio e Televisão de Portugal é um dos mais acedidos em Portugal. No *site* da organização, também existe uma área dedicada a candidaturas espontâneas, encontrando-se esta na área dos contatos. Essas candidaturas podem ser para estágios profissionais ou para se candidatar como colaborador da organização. Para tal, é necessário preencher os dados pessoais; o tipo de candidatura (emprego ou estágio profissional); quais as áreas onde pretende trabalhar/ estagiar; a área académica; o motivo da candidatura e experiência profissional anterior. É necessário também anexar o currículo. Quem gere esta questão das candidaturas espontâneas e é responsável por entrar em contato com os candidatos, é o gabinete de Formação e Estágios da RTP (departamento de Recursos Humanos). Esta questão das candidaturas espontâneas e a apresentação do gabinete de Formação e Estágios da RTP são as únicas narrativas dirigidas a futuros colaboradores, na medida em que os restantes dados identitários que constam no *site* são para conhecimento e interiorização de todos os *stakeholders* envolvidos com a organização.

- Redes Sociais

A RTP, como referido anteriormente, também está presente nas redes sociais. O relatório supracitado dá-nos conta das redes sociais onde a empresa está. Com seis canais no Youtube (RTP, 5PMN, ZigZag, Antena2, Antena 3 e RTP Promos), no ano de 2013 os conteúdos disponibilizados nesta rede tiveram um total de 296.889.857 visualizações, contando com um total de 25.979 vídeos disponíveis. Já no *Facebook*, a empresa dispõe de 103 páginas- televisão e rádio. No *Twitter* a empresa tem disponíveis 14 contas. Outras redes onde a RTP está presente são: o Google+ (até ao final de fevereiro de 2015 a RTP tinha 3.738 seguidores e a Antena3 contabilizava 1.463 seguidores); Instagram RTP (até fevereiro de 2015 tinha 3.985 seguidores); Pinterest RTP (até fevereiro do ano passado tinha 843 seguidores) e, a sua presença também está na rede Flickr RTP (com um total de 45.510 fotos até ao final de fevereiro de 2015) (Relatório de Sustentabilidade, 2014, p.36).

## **j. Análise SWOT à Marca Corporativa da RTP**

A análise destes aspetos podem posteriormente ajudar na criação da narrativa para criarem uma imagem positiva do *Employer Branding*.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vários anos de experiência na área dos meios de comunicação e entretenimento.</li> <li>• É uma empresa reconhecida pelos Portugueses na área de televisão e rádio em Portugal.</li> <li>• Existência de inúmeras oportunidades de formação dentro da empresa.</li> <li>• Possibilidade de realização de estágios de modo a que os jovens possam vivenciar o ambiente vivido na organização.</li> <li>• Investimentos em tecnologia e inovação, que conseguem realizar-se em certos casos, noutros nem tanto devido às restrições orçamentais, consoante as aprovações às propostas.</li> <li>• Transmissão de conteúdos <i>online</i> - através da RTP Play.</li> <li>• Acessibilidade dos conteúdos a nível internacional (através da RTP Internacional).</li> <li>• Evolução da identidade gráfica da organização, a nível de logótipos- alteração das cores de modo a tornar-se mais apelativo.</li> <li>• <i>Site</i> institucional atualizado e com diversidade de conteúdos.</li> <li>• Presença em campanhas solidárias e educativas, onde a empresa torna-se parceira. Por exemplo, a campanha Pirilampo Mágico, que visava recolher fundos monetários através da venda de objetos simbólicos na empresa, tem como objetivo auxiliar crianças e jovens com deficiência.</li> <li>• Multiplicidade de valores e um código de ético distinto e próprio, por ser o Canal de Serviço Público.</li> <li>• É uma marca de referência que representa a entrada da TV e da Rádio em Portugal.</li> <li>• Sendo a RTP o primeiro canal de televisão a ser lançado em Portugal e trabalhar para chegar aonde chegou, para mim é incomparável em relação à SIC e à TVI.</li> <li>• Imparcialidade, por ser o canal de serviço público não pode “tomar partidos”.</li> <li>• A Pluralidade informativa e de programação na ótica do serviço público de media.</li> <li>• A RTP é um bom projeto para aprender, evoluir e construir uma vida profissional de grande nível, ou seja, trata-se de uma boa organização para “fazer escola”.</li> <li>• Existência de um Centro de Formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de avaliação de desempenho dos colaboradores e dos seus níveis de satisfação.</li> <li>• Leis desfavoráveis, nomeadamente no que concerne à contratação. Estas medidas estão limitadas no orçamento de estado.</li> <li>• Ausência de utilização de manuais ou brochuras de acolhimento aos novos colaboradores.</li> <li>• Falta de material promocional da empresa e dos seus aspetos identitários.</li> <li>• Falta de canais de comunicação interna mais desenvolvido e ajustados às necessidades dos colaboradores.</li> <li>• Colaboradores pouco motivados com a valorização do seu trabalho por parte da organização. (Dado recolhido através do pré-questionário realizado)</li> <li>• Tem um público (telespectadores) de uma faixa etária mais elevada, não cativando muito os jovens, sendo que deveria investir numa programação mais apelativa às novas gerações.</li> <li>• Pouca presença em <i>outdoors</i> e publicidade.</li> <li>• Pouca informação dirigida a públicos mais novos, tendo em conta a ausência de “publicidade” da empresa junto de novos talentos do mercado.</li> <li>• Não existência de uma estratégia de marca concertada que apoie eventuais políticas do <i>employee brand</i>.</li> <li>• A RTP transmite a ideia de ser demasiado burocrática.</li> <li>• Mudança constante de administrações.</li> <li>• Área de Recrutamento da empresa pouco apelativa.</li> <li>• A RTP tem um <i>turn-over</i> muito baixo, sendo a antiguidade média na empresa de 26,7. Isto pode dever-se aos condicionalismos às contratações. Existe uma necessidade de renovar os Recursos Humanos da organização, de modo a que possam surgir novas ideias e pensamentos que irão beneficiar a empresa, sendo que as gerações mais novas, são capazes de identificar e desenvolver os conteúdos que conseguiram apelar os públicos mais jovens.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa muito credível no mercado.</li> <li>• Capacidade da RTP de se reinventar junto do público, de tentar diariamente cativar os seus telespetadores, reinventando conteúdos.</li> <li>• É uma empresa idónea e abrangente, que tem que fazer referência às minorias, tem que respeitar todas as opiniões e religiões e entidades públicas e privadas, políticas e ideológicas.</li> <li>• Possibilidade do ministro da tutela em interferir para o bem da empresa, se necessário.</li> </ul>	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de bons profissionais no mercado com formação superior na área dos audiovisuais e multimédia que terminam cursos nestas áreas e que poderão trazer criatividade e inovação ao setor televisivo.</li> <li>• Divulgação crescente do conceito de “marca de empregador” e bons exemplos no mercado de sucesso de estratégias e campanhas de comunicação neste âmbito.</li> <li>• Crescimento da procura de entretenimento e informação, sendo maior o consumo de televisão através da diversificação da transmissão de conteúdos televisivos em multi-Canal- "(...) a RTP, a SIC e a TVI (...) são plataformas multi-canal sendo compostas por múltiplas submarcas em operação em vários segmentos e nichos de mercado. Estas três plataformas de oferta televisiva sustentavam em 2013 nada menos que 26 canais diferentes (...)”<sup>18</sup></li> <li>• A televisão continua a ser o meio mais consumido pelos portugueses.<sup>19</sup></li> <li>• Aumento da oferta tecnológica, sendo que é possível assistir conteúdos televisivos numa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento das marcas concorrentes e a possibilidade de contratação por parte destas, sendo que como já referido anteriormente, as medidas do orçamento de estado impedem contratações por parte do Serviço Público de Televisão.</li> <li>• Custos elevados de aquisição de nova tecnologia, sendo que as empresas podem considerar esse um condicionalismo à obtenção da mesma.</li> <li>• Legislação e regulamentação do mercado televisivo, patentes no Relatório de Acompanhamento da observância do princípio do pluralismo político, disponível no site da Entidade Reguladora para a Comunicação Social.<sup>20</sup></li> </ul>

<sup>18</sup> Obercom (2015). A televisão em Portugal. PP. 5 e 7. Recuperado a 18-05-2016, em: [http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=sec\\_televisao\\_2015.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=sec_televisao_2015.pdf)

<sup>19</sup> Correio da Manhã (2016). Televisão continua a liderar consumo de média em Portugal- estudo. Recuperado a 18-05-2016 em: [http://www.cmjornal.xl.pt/cm\\_ao\\_minuto/detalhe/televisao\\_continua\\_a\\_liderar\\_consumo\\_de\\_media\\_em\\_portugal\\_es\\_tudo.html](http://www.cmjornal.xl.pt/cm_ao_minuto/detalhe/televisao_continua_a_liderar_consumo_de_media_em_portugal_es_tudo.html)

Jornal de Negócios (2016). Televisão continua a liderar consumo de média em Portugal. Recuperado a 18-05-2016 em: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/detalhe/televisao\\_continua\\_a\\_liderar\\_consumo\\_de\\_media\\_em\\_portugal.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/detalhe/televisao_continua_a_liderar_consumo_de_media_em_portugal.html)

<sup>20</sup> Entidade Reguladora para a Comunicação Social (2014). Relatório de acompanhamento da observância do princípio do pluralismo político. Recuperado a 18-05-2016 em: <http://www.erc.pt/pt/estudos-e-publicacoes/relatorios-do-pluralismo-politico-partidario/relatorio-de-acompanhamento-da-observancia-do-principio-do-pluralismo-politico-em-2014>

panóplia de aparelhos que não a televisão- portáteis; <i>tablets</i> ; <i>ipad's</i> ; <i>smartphones</i> , etc..	
--	--

Respetivamente à análise SWOT apresentada à Marca corporativa RTP, podemos concluir que existe um vasto leque de pontos fortes que a empresa pode abonar a seu favor se estivermos a considerá-la como uma *employer brand*.

A reputação da empresa é um factor fulcral, podendo esta ser a base de construção de uma marca de empregador, sendo esta uma Marca de referência no setor. E neste âmbito, o canal de televisão estatal por excelência é considerado um verdadeiro canal de serviço público, que se rege por um conjunto de princípios e valores meritórios. Esta parece ser uma visão aceite comumente pelos colaboradores internos e que poderá ser bem aproveitada numa estratégia concertada de comunicação interna. Muitos colaboradores parecem nutrir um sentimento muito positivo pela marca RTP e desenvolveram uma ligação algo afetiva, bem como uma certa empatia pela casa de tantos anos de trabalho e dedicação que os viu “nascer enquanto profissionais” e que os valorizou ao longo dos anos.

A recente atualização do site institucional, bem como a evolução da identidade gráfica da organização (logótipos) são também aspetos positivos, na medida em que tornam esses aspetos visuais mais apelativos e resultam de uma preocupação de rejuvenescimento constante e de adaptação aos novos gostos.

A Responsabilidade Social praticada pela organização também deve ser dada a conhecer numa eventual estratégia de comunicação associada à promoção da marca de empregador. A preocupação e o envolvimento pelos assuntos sociais e temas de interesse comunitário são os dois pontos mais valorizados quando um público-alvo avalia e julga uma marca. A sua responsabilidade perante a sociedade e os seus *stakeholders* é mais um ponto a favor de uma imagem positiva e forte, que poderá distinguir este canal de outros concorrentes. O facto de a RTP ser uma “escola” do audiovisual em Portugal também é um aspeto muito importante. Contudo, seria importante para a organização tentar combater alguns dos seus pontos fracos, principalmente os que dizem respeito às limitações da comunicação da empresa com os seus públicos internos, bem como o envolvimento destes.

A falta de avaliação de desempenho e de métricas de avaliação e de satisfação dos colaboradores com a organização seria um dos primeiros aspetos que a RTP deveria repensar. Sem saber como os funcionários se sentem em relação à empresa, não poderão saber quais os aspetos que deverão ser melhorados.

Posteriormente, a ausência de utilização de material institucional, como por exemplo brochuras, ou uma maior utilização de redes sociais, aquando do acolhimento de novos colaboradores, poderia deixar de ser um ponto negativo a apontar à RTP. A falta de canais de comunicação interna mais desenvolvidos e ajustados às necessidades dos colaboradores e o facto da área de recrutamento da empresa ser pouco apelativa, são aspetos que podem facilmente ser trabalhados. A contratação de novos e mais jovens Recursos Humanos seria uma mais valia para a organização no melhoramento de alguns destes aspetos negativos, já que integram o mundo do trabalho com novas ideias e com um espírito ainda jovem.

Assim, fica o desafio à empresa de repensar a questão da sua *Employer Brand*, podendo partir dos aspetos presentes na análise SWOT apresentada, para a criação de uma marca de empregador que realmente seja forte e que a distinga das demais estações televisivas junto dos Recursos Humanos que virão a integrar o mercado de trabalho- da geração *Millennial*.

---

**Notas conclusivas**

---

O presente trabalho focou-se no estudo da importância das empresas hoje em dia possuírem uma *marca de empregador* forte, capaz de reter e captar os melhores talentos disponíveis no mercado e do papel que o profissional de Relações Públicas poderá ter para criar mensagens e estratégias que possibilitem desenvolver da melhor forma essa *Employer Brand*. Assim, ao longo do trabalho defende-se que, além dos profissionais de Marketing e de Recursos Humanos, que são atualmente os responsáveis pelo desenvolvimento de uma *Marca de Empregador*, também os profissionais de Relações Públicas podem e devem participar nas decisões e integrar a equipa estratégica que cria e desenvolve a política, o conceito e o conteúdo dessa marca, utilizando todas as suas capacidades e *know-how* profissional. Antes de delinear uma estratégia que capte e retenha os talentos, é necessário conhecer bem os públicos a que se destina. Uma gestão constante da comunicação interna na empresa, também é fulcral para que os colaboradores se sintam motivados e satisfeitos com a empresa e dessa forma, “vistam a camisola”, de modo a não abandonarem a empresa aquando de propostas de outras organizações.

A resposta à questão de partida “De que forma as práticas de comunicação interna contribuem para promover o *Employer Branding* numa empresa do setor televisivo grandemente reconhecida?”, no que concerne ao caso em estudo da RTP, poderá mostrar-se reveladora quanto ao ainda aparente desinteresse e desconhecimento do papel que poderá ter a definição clara de uma estratégia *de employer brand* em Portugal. No caso concreto da RTP, devido aos impedimentos de contratação, a empresa vê-se numa situação em que a preocupação central deve ser reter os talentos que possui, sem preparar ainda o momento de transição com a entrada de novos efetivos aquando da reforma dos atuais. E sem um plano de comunicação interna eficaz, que mantenha as pessoas incentivadas e satisfeitas com a empresa, com o que esta pode oferecer enquanto empregador de excelência e diferenciador dos restantes canais televisivos, nada garante que os atuais profissionais com muitos anos de experiência acumulados ao serviço deste canal público não decidam sair e ir trabalhar para outra estação televisiva ou meio de comunicação social, com melhor projeção. A comunicação interna será assim, o fator fulcral de retenção dos melhores talentos que a empresa possui atualmente. Foi passível de observar no terreno e face às entrevistas e inquéritos levados a cabo que a Rádio e Televisão de Portugal descuida um pouco esta questão da comunicação interna e o investimento na motivação e satisfação dos atuais colaboradores. Ao mesmo tempo, nada é feito a pensar no futuro capital humano necessário para garantir não só a sobrevivência, mas também o sucesso, deste canal.

A investigação realizada durante o estágio permitiu perceber vários aspetos sobre esta organização de serviço público que passamos a reportar. De ressaltar que embora a investigação realizada através do questionário tenha incidido sobre um pequeno número de funcionários, o que não poderá ser considerado uma amostra representativa do público interno da organização, não deixa de revelador do estado de espírito sentido no interior da casa RTP. Fica agora ao critério da empresa, numa eventual investigação futura, melhorar o inquérito e aplicá-lo a uma amostra representativa do Universo.

Por outro lado, levando em conta a ausência de diversos canais de comunicação interna e a fraca aposta numa estratégia de aproximação quer aos atuais, quer a futuros colaboradores, bem como a ausência da avaliação de desempenho dos atuais funcionários, sugere-se a criação de um conjunto de métricas capazes de “medir a febre ao sistema”, ou seja, capazes de avaliar a motivação e a satisfação destes para com a organização, de modo a poderem melhorar a própria satisfação com a comunicação e investir em canais utilizados para esse efeito.

O capital Humano tem uma importância vital no sucesso das empresas. Assim, é passível de se compreender que é fundamental que os colaboradores estejam envolvidos e motivados com a empresa, para desenvolverem bem o seu trabalho e também para que “vistam a camisola”.

Através da realização das entrevistas, foi notório que a RTP não possui uma estratégia para captar talentos, tendo em conta, como já referido anteriormente, que está impedida de contratar novos elementos. Em termos de exceções a esses condicionalismos, como foi o caso de uma contratação recente de uma jornalista, o que a estação televisiva oferece para os cativar é carreiras, cargos que eventualmente são aliciantes e oferece-lhes também projetos que os motivam. A Dr.<sup>a</sup> Paula Leite (colaboradora do departamento de Recursos Humanos) referiu, que a RTP tem uma identidade muito própria, “primeiro porque é vista pelos seus espetadores como uma empresa idónea, que tem que ser abrangente, que tem que respeitar todas as opiniões, religiões e entidades públicas e privadas, políticas e ideológicas, portanto, tem que fazer referência às minorias (...) outro cuidado que faz a identidade da RTP é a forma como esta comunica com o telespetador, com uma linguagem correta e isenta”. Já a Dr.<sup>a</sup> Sandra Varatojo (colaboradora do departamento de Marketing), considera que o facto da RTP ser um canal de Serviço Público já a define, na medida em que tem regras a cumprir e uma missão diferente das restantes estações televisivas. Esta ainda considera que os valores da marca que definem a RTP são: informar, entreter e formar.

A Colaboradora dos Recursos Humanos da RTP considera que o ponto mais forte da Marca RTP é o seu vasto arquivo, bem como a sua capacidade de reinventar e reformular conteúdos. Já a

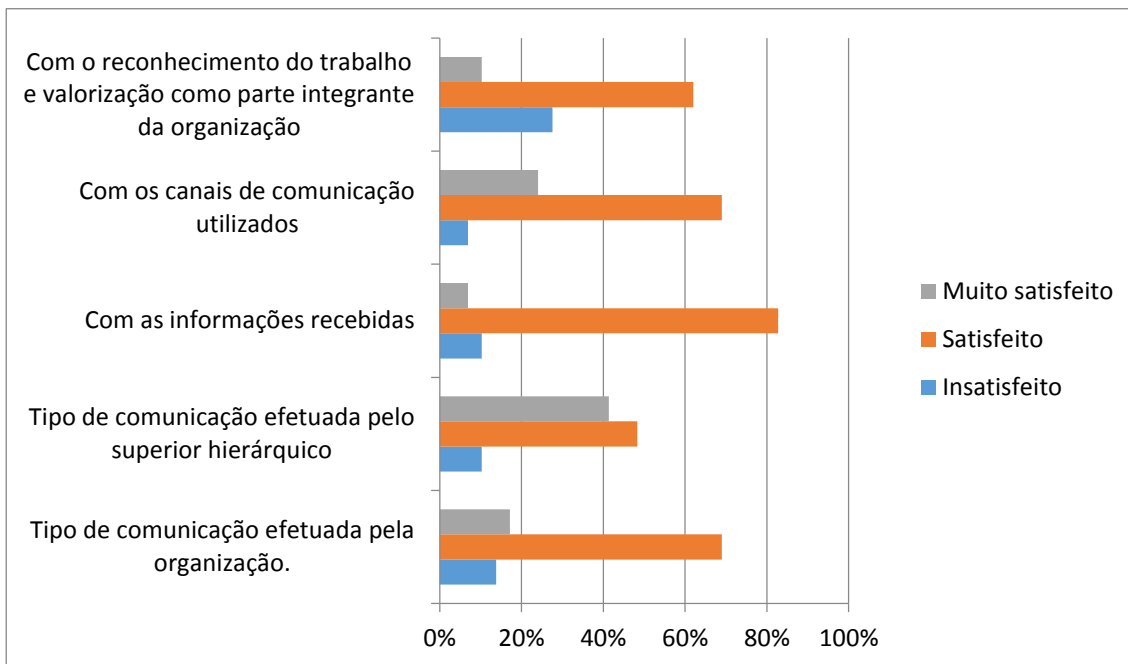
colaboradora do Departamento de Marketing considera que o ponto mais forte da Marca RTP são os 59 anos de experiência, fundamentando que a RTP é uma referência para todos os que trabalham na área televisiva. Também ficou patente que a frequência das mensagens que transmitem os valores da casa são escassas. Uma das colaboradoras confessou mesmo que gostaria que se transmitissem mais essas mensagens, considerando também que o reforço interno da missão da RTP possui algumas falhas, alegando que não existe uma comunicação interna continuada. Foi igualmente possível constatar que os atuais colaboradores têm um papel importante no acompanhamento e no acolhimento de novos colaboradores, existindo pelo menos, uma visita guiada para que o novo colaborador conheça as instalações principais da empresa. Este último aspeto pode ser considerado um dos pontos do *employer brand* para reter os bons talentos, pois a primeira imagem que os novos colaboradores têm da organização é fulcral para que se sintam satisfeitos desde o primeiro contato com a mesma.

A Dra. Paula Leite, dos Recursos Humanos, referiu a existência de um jornal interno, o que mais tarde e depois de alguma pesquisa, constatei tratar-se de uma *newsletter*, mas que não é interna e sim dirigida a todos os públicos, estando disponível no site da RTP para a subscrição dos interessados: O Imperdível. Nota-se aqui uma clara falta de posicionamento das ferramentas internas de comunicação, de modo a que os colaboradores as reconheçam e saibam o que delas devem esperar.

Por sua vez, a análise do pré-questionário realizado permitiu igualmente algumas considerações sobre a motivação e a satisfação dos colaboradores da organização. Relembremos que foram inquiridas 29 pessoas (entre as quais funcionários, colaboradores e estagiários), tendo sido escolhida aleatoriamente pelo departamento de Recursos Humanos, uma pessoa por cada uma das direções que compõem a sede da empresa. No que concerne à caracterização, foram feitos nove inquéritos a pessoas do género masculino e 20 inquéritos a pessoas do género feminino. Destes, cinco eram estagiários, 18 eram funcionários e seis eram colaboradores.

Nos gráficos que se seguem, está patente a análise de dados dos questionários, sendo possível observar o nível de satisfação dos mesmos com uma série de aspetos a destacar.

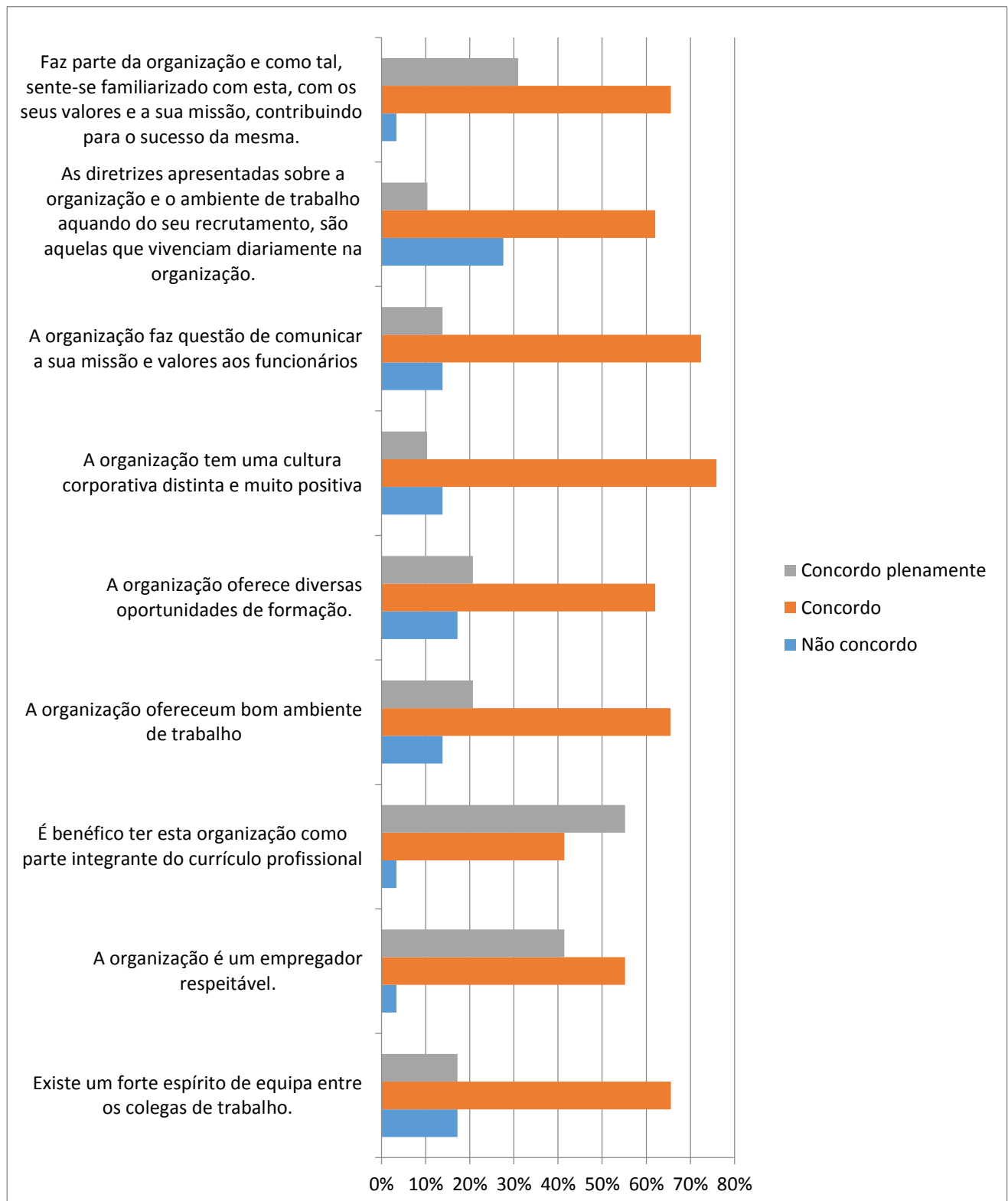
**Ilustração 2-** Nível de Satisfação do Público Interno da RTP com uma série de aspetos



É possível observar no gráfico que, entre os inquiridos, a maior percentagem remete para colaboradores, funcionários e estagiários satisfeitos com os diferentes aspetos relativos à comunicação. Contudo, houve quem alegasse que se encontra insatisfeito com alguns fatores. A maior percentagem de insatisfação remete-nos para o reconhecimento do trabalho e valorização como parte integrante da organização. Analisando os dados, podemos ver que o tipo de comunicação efetuada pelo superior hierárquico é o que mais agrada aos inquiridos. A organização deveria implementar um questionário deste tipo, de modo a poder melhorar os aspetos menos positivos apontados pelos seus públicos internos.

Já o segundo gráfico concerne ao nível de concordância dos funcionários/ colaboradores e estagiários com uma série de aspetos que envolvem a organização como um todo.

**Ilustração 3-** Nível de Concordância do Público Interno da RTP com uma série de aspetos



Dos 29 inquiridos, 65,6% concordam que fazem parte da organização e como tal sentem-se familiarizados com esta, com a sua missão e com os seus valores, enquanto 17,2% não concordam com essa afirmação. Mais de metade dos inquiridos (55,2%) consideraram que era importante ter



esta organização como parte integrante do seu currículo profissional, contra os 3,4% que não concordaram com a afirmação. Já 75,9% dos inquiridos concordaram que a organização tem uma cultura corporativa distinta e muito positiva.

Todos os inquiridos tinham conhecimento do que representa uma empresa que é conhecida como “boa empregadora” e 20 registaram que consideram a RTP como uma empresa “boa empregadora”.

Através da análise dos questionários também foi possível verificar que a identidade da Marca RTP, bem como os valores que esta defende, influenciou a candidatura e o posterior recrutamento na organização.

As respostas que dizem respeito à distinção da Marca RTP da Marca SIC e da Marca TVI, bem como aquele que consideram ser o ponto mais forte da Marca RTP vão de encontro ao que foi dito nas entrevistas realizadas, sendo passível observar que, entre os inquiridos, o pensamento é repetitivo em muitos aspetos. Consideram que as principais distinções da RTP face às diversas marcas são: o facto de ser a estação de Serviço Público por excelência; a sua qualidade; a diferença de conteúdos; a imparcialidade; a componente cultural; a pluralidade e os próprios conteúdos que emite. Ainda houve quem alegasse que a RTP “é uma marca única, sem concorrência”.

A imagem que os colaboradores possuem da empresa é, em geral, positiva. Vêm a organização como uma empresa com responsabilidades acrescidas no seu sector, definindo-a como uma empresa credível, extremamente profissional e que é boa empregadora. A imagem positiva que os colaboradores têm da empresa não ficara por aqui, considerando-a como uma empresa cheia de qualidade e resistência, bem como sólida e fiável, imparcial e que pratica a igualdade entre os géneros.

Contudo, também foram apontados alguns aspetos negativos, entre os quais, as constatações de que se trata de uma empresa excessivamente burocrática. Também houve quem alegasse que a empresa precisa rejuvenescer ao nível dos Recursos Humanos. A constante mudança das administrações que a gerem, também foi apontado como um ponto fraco.

As Relações Públicas são atualmente pouco valorizadas no contexto português. Aquando da realização do estágio, pude constatar que embora a Rádio e Televisão Portuguesa seja uma empresa de referência nacional do setor televisivo e de rádio, as Relações Públicas embora sejam uma atividade formal com espaço próprio na estrutura interna da empresa, não são reconhecidas como uma função de comunicação estratégica. Na RTP, o papel desta atividade está limitado ao acolhimento e acompanhamento de convidados, bem como à organização de visitas de estudo.

Todas as questões relacionadas com a comunicação estratégica são direcionadas para o departamento de marketing da organização, mas com as naturais limitações que podem ser ultrapassadas com uma maior valorização da atuação das RP. Seria importante a empresa repensar esta questão das funções atribuídas aos profissionais de Relações Públicas, aproveitando as capacidades pelas quais estes são reconhecidos.

A capacidade de comunicar estrategicamente, de criar mensagens que cativem as pessoas, são um dos pontos que mais esclarecem o porquê deste profissional dever estar integrado na criação da *marca de empregador* de uma organização. Criar mensagens eficazes e que motivem os colaboradores, através de planos e estratégias de comunicação específicos e destinados aos colaboradores, podem garantir uma comunicação eficaz, capaz de reter para as organizações os melhores talentos do mercado.

Tendo em conta o conceito de *employer branding* proposto por Barrow e evidenciado no capítulo 3, no qual este define o termo como o “pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos” que um determinado empregador oferece, podemos constatar que a RTP oferece determinados benefícios em todas essas áreas, embora devesse focar-se mais nos benefícios psicológicos.

Relembremos a *Employer Brand Wheel*, de Barrow e Mosley, onde ficaram patentes os fatores que influenciam a experiência dos colaboradores com a *marca de empregador*. Pela experiência pessoal adquirida ao longo do presente estágio, e partindo dos fatores propostos neste modelo, considero que os aspetos que me tornariam motivada e leal à RTP, seriam a reputação externa que esta possui, o desenvolvimento, ou seja, a possibilidade de progredir na carreira, a responsabilidade social corporativa da organização e os sistemas de recompensas. O pós-emprego também é importante, na medida em que considero importante ter esta empresa no currículo, pela reputação que esta possui e por ser uma empresa de referência neste setor.

Assim, enquanto recém-formada à procura de uma oportunidade para desenvolver a minha carreira, sinto que a atual comunicação praticada pela RTP não me cativa pois, como já aludi, há um certo descuido com a comunicação interna e com uma eventual comunicação a futuros colaboradores. A política e os valores da RTP, embora estejam bem patentes no site institucional e em alguns documentos corporativos, não são divulgados internamente de forma constante, nem são projetados como uma mais-valia reputacional que possa ser aproveitada em benefício da organização. A *marca de empregador* deverá envolver não só o recrutamento e a retenção de novos talentos, mas também deverá motivar os funcionários, como referiram Fombrun e Riel. Neste aspeto a RTP peca um pouco, pois ao descuidar a comunicação interna, não só desmotiva os funcionários, podendo estes

ser aliciados por outras estações televisivas, como também não promove uma boa *marca de empregador* competitiva e moderna, capaz de sobressair nos desafios que se avizinham. E como já vimos, o processo de reputação organizacional também é muito importante neste conceito em estudo, na medida em que os próprios funcionários, através da imagem que possuem aquando da sua experiência pessoal com a organização irão transmitir a “outros” essa imagem.

Poder-se-á concluir que a relação do conceito da *marca de empregador* com a comunicação interna centra-se na motivação dos funcionários e na consequente retenção destes por parte da empresa, bem como no papel que estes podem ter na projeção exterior da própria empresa. A imagem que estes criaram da organização irá influenciar a maneira como vêm a RTP, como a percebem enquanto uma organização boa para trabalhar e desenvolver todas as suas expectativas face à melhoria do próprio projeto deste canal televisivo, que se destaca como serviço público de excelência, e também no discurso que poderão ter sobre a empresa, recomendando-a, ou não, a outros profissionais igualmente passíveis de serem motivados a contribuir para a melhoria constante e para a evolução da RTP.

O setor televisivo e multimédia é muito competitivo, vivendo de criatividade, de novas ideias, de novos projetos e avanços, quer na tecnologia, quer na oferta ao telespetador, pelo que é essencial uma capacidade de renovação e de reinvenção permanentes. Daí ser fundamental para a sobrevivência e o sucesso de qualquer empresa nesta área que as pessoas que lá trabalham consigam corresponder a todas estas exigências. Muitas vezes, a renovação de ideias surge de uma certa mobilidade de profissionais altamente capazes e qualificados entre diferentes estações, que conseguem ir partilhando a sua experiência e valorizando diferentes projetos e diferentes equipas. Sem estas trocas e desafios constantes, pode correr-se o risco de falhar alguma criatividade. O sangue novo aqui é um recurso que não deve ser negligenciado. E o *employer branding* surge como uma ferramenta de excelência capaz de fazer face a esta exigência. É pois imprescindível uma estratégia corporativa a este nível, que necessariamente deverá começar dentro de portas, fundamentada numa comunicação interna atenta às necessidades e expectativas dos colaboradores, reforçando as suas competências e valorizando o seu contributo.

---

**Bibliografia**

---

ABRACOM, grupo de comunicação- 4º Caderno de comunicação organizacional da Abracom. Recuperado em: <http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacao interna.pdf> [Consultado a 4 de Dezembro de 2015]

ALMEIDA, Vitor (2000). A comunicação interna na empresa. Editora Práxis.

AMBLER, T. and BARROW, S. (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management 4, 185-206.

BACKHAUS, K. and TIKOO, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, 9, (4/5), 501-517.

BANCALEIRO, José (2010). Employer Brand. Recuperado em: [http://media.umadesign.com/000041/employer\\_branding.pdf](http://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf) , [Consultado a 02 de Dezembro de 2015]

BARROW, S. and MOSLEY, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work. Chichester: John Wiley and Sons Limited.

BENTO, António V. (2012). Como fazer uma revisão de literatura: considerações teóricas e práticas. Revista JÁ (Associação Académica da Universidade da Madeira) nº65 (pp. 42-44). Recuperado em: <http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/Revisaodaliteratura.pdf> [Consultado a 1 de Abril de 2016]

BERG, Robynne (2011). “Three reasons strategy is important”. Recuperado em: [http://bergconsulting.com.au/Berg\\_Consulting\\_Blog/three\\_reasons\\_why\\_strategy\\_is\\_important](http://bergconsulting.com.au/Berg_Consulting_Blog/three_reasons_why_strategy_is_important) [Consultado a 22 de Março de 2016]

BERTHON, P, EWING, M. and HAH, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151-172.

BLAND, Michael (1989). Novo manual de relações públicas. (1ª edição). Editorial Presença; Lisboa.

BORN, Nicholas e KANG, Seoung Kil (2015). What are the best practices in the Space of Employer Branding that enable organizations attract and retain the best talent? Cornell University ILR School. Recuperado em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1078&context=student> [consultado a 4 de Dezembro de 2015].

BOUCHET, Dominique (s.d.). “What is corporate image and corporate identity and why do people talk so much about it?”. University of Southern Denmark. Dinamarca. Recuperado em: <http://www.busieco.ou.dk/~dom/priv/Research/CorporateIdentity.pdf> [Consultado a 23 de Março de 2016]

BRUCE, Stuart (2015). What is PR? A definition for 2015. CIPR. Recuperado em <http://stuartbruce.biz/2015/01/what-is-pr-a-definition-for-2015.html> [Consultado a 12 de Abril de 2016]

CULTIP, S., CENTER, A., BROOM, G. (1999). *Effective Public Relations*. (8ª Edição). Prentice-Hall; New Jersey.

CURVELLO, João José Azevedo (2012). *Comunicação Interna e cultura organizacional*. (2ª Edição). Brasília: Casas das Musas. Recuperado em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf> [Consultado a 4 de Dezembro de 2015].

DAYMON, Christine & HOLLOWAY, Immy (2010). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London; Taylor & Francis. Recuperado em: [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136935039\\_sample\\_844437.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136935039_sample_844437.pdf) [Consultado a 10 de Abril de 2016]

DOWLING, Grahame (2002). *Creating Corporate Reputations – Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press. Cornwall (UK).

DUTERME, Claude (2002). *A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Instituto Piaget. Lisboa.

EVERETT, James L. e JOHNSTON, Kim A. (2012). Toward an ethnographic imperative in public relations research. *Public Relations Review*, 38(4), pp. 522-528. Recuperado em: [http://eprints.qut.edu.au/51031/1/Ethno\\_Imperative\\_for\\_public\\_relations.pdf](http://eprints.qut.edu.au/51031/1/Ethno_Imperative_for_public_relations.pdf) [Consultado a 3 de Abril de 2016]

FINO, Carlos Nogueira. *A etnografia enquanto método: um modo de entender as culturas (escolares) locais*. Universidade da Madeira. Recuperado em: <http://www3.uma.pt/carlosfino/publicacoes/22.pdf> [Consultado a 16 de Março de 2016]

FOMBRUN; van RIEL, (2003). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Editora FT Press.

GENZUK, Michael (2003). *A Synthesis of Ethnographic Research*. Occasional Papers Series. Center for Multilingual, Multicultural Research (Eds.). Center for Multilingual, Multicultural Research, Rossier School of Education, University of Southern California; Los Angeles. Recuperado em: [http://www-bcf.usc.edu/~genzuk/Ethnographic\\_Research.html](http://www-bcf.usc.edu/~genzuk/Ethnographic_Research.html) [Consultado a 16 de Março de 2016]

GILBERT, Jay (September / October 2011). “The Millennials A new generation of employees, a new set of engagement policies”. *Ivey Business Journal*. Recuperado em: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/> [Consultado a 22 de Março de 2016]

GREGORY, Anne (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. (3ª Edição). CIPR. Kogan Page; London.

GRUNIG, J. (2001). O papel das relações públicas em Gestão e a sua contribuição para a eficácia organizacional e societal. College Park; Maryland.

GRUNIG, J.; WHITE, J. (1992). “The effect of worldviews on Public Relations” em Grunig, J., ed. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum. Associates: New Jersey. Pp.31-64

HENKES, Matt (2007). “Employer branding PR for HR”. Blog HRZone. Recuperado em: <http://www.hrzone.com/perform/people/employer-branding-pr-for-hr-by-matt-henkes> [Consultado a 5 de Março de 2016]

HOWTHORNE, Madison (s.d.). “The purpose of mission and vision statements in strategic planning”. Recuperado em: <http://smallbusiness.chron.com/purpose-mission-vision-statements-strategic-planning-13161.html> [Consultado a 22 de Março de 2016]

HUSSEIN, Sherif (2014). Top 8 internal communication channels for today’s workplace. Recuperado em: <https://www.linkedin.com/pulse/20140718235719-13146364-internal-communication-channels-for-today-s-workplace> [Consultado a 3 de Dezembro de 2015].

IND, Nicholas (2003). Inside out: How employees build value, *Brand Management*, 10, 393-402.

KELLER, Kevin Lane e RICHEY, Keith (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management* (2006) 14, 74–81. Recuperado em: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v14/n1/full/2550055a.html> [Consultado a 22 de Março de 2016]

KING, Ceridwyn and GRACE, Debra (2007). Internal Branding: Exploring the employee’s perspective. *Journal of Brand Management* (2008) 15, 358–372.

LAMPREIA, J. Martins (1998)- *Comunicação empresarial- as Relações Públicas na Gestão*. (2ª Edição). Texto Editora. Lisboa.

LEWIS, Aziza et al. (2012). “Generation Y Expectations vs. Managers Perception”. Recuperado em: <http://seanlyons.ca/wp-content/uploads/2012/01/Generation-Y-Expectations-vs-managers-Perceptions.pdf> [Consultado a 23 de Março de 2016]

LUCAS, Tricia (2014). Google’s employer brand: is it right for your company? Recuperado em: <https://www.linkedin.com/pulse/20140811164402-3413161-google-s-employer-brand-is-it-right-for-your-company> [Consultado a 5 de Dezembro de 2015].

LOPES, Marcelino de Sousa (s.d.). Metodologias de investigação em animação Sociocultural. Intervenção - associação para a promoção e divulgação cultural. Universidade do Minho. Recuperado em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/16247/1/artigo%20livro%20metodologias%20investiga%C3%A7%C3%A3o%20em%20ASC.pdf> [Consultado a 16 de Março de 2016]

MELCRUM. What is a smarter internal communication? Recuperado em: <https://www.melcrum.com/what-is-internal-communication> [Consultado a 3 de Dezembro de 2015].

MELO, Vanessa Pontes Chaves De (s.d.). A Comunicação Interna e a sua importância nas organizações. Recuperado em: <http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf> [Consultado a 4 de Dezembro de 2015].

MEN, L. (2014). Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26 (3), 256-279. Recuperado em: <http://www.instituteforpr.org/leadership-matters-internal-communication-linking-transformational-leadership-symmetrical-communication-employee-outcomes/> [Consultado a 19 de Dezembro de 2015]

MEN, L. R. (2013). Building a Favorable Internal Reputation: the effect of authentic leadership and transparent communication. Institute For Public Relations. Recuperado em : <http://www.instituteforpr.org/building-a-favorable-internal-reputation-the-effect-of-authentic-leadership-and-transparent-communication/> [Consultado a 19 de Dezembro de 2015]

MEN, L. R. (2015). The internal Communication Role of the Chief Executive Officer: Communication Channels, Styles and Effectiveness. *Public Relations Review*, 41, 461-471. Recuperado em: <http://www.instituteforpr.org/the-internal-communication-role-of-the-chief-executive-officer-communication-channels-styles-and-effectiveness/> [Consultado a 19 de Dezembro de 2015]

MENDONÇA, Bernardo (2015). “Uma geração de filhos despreocupados com pais preocupados. Edição Expresso. Recuperado em: <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2015-10-20-Uma-geracao-de-filhos-despreocupados-com-pais-preocupados> [Consultado a 22 de Março de 2016]

MINCHINGTON, Brett (2015) - 15 Employer Branding best practices you need to know. Recuperado em: <http://www.ereMEDIA.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/> [Consultado a 6 de Dezembro de 2015].

MISHRA, K., BOYNTON, L., & MISHRA, A. (2014). Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, 51 (2), 183-202. Recuperado em: <http://www.instituteforpr.org/driving-employee-engagement-expanded-role-internal-communications/> [Consultado a 19 de Dezembro de 2015]

MOSLEY, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123-134.

NEILL, Marlene (2014). New Research: PR's role in employer branding. PRSA. Recuperado em: <http://prsay.prsa.org/index.php/2014/09/10/new-research-prs-role-in-employer-branding/> [Consultado a 26 de Fevereiro de 2016]

NEILL, Marlene S., Ph.D. (2016). Emerging Issues in Internal Communications: Generational Shifts, Internal Social Media & Engagement. *Public Relations Journal*, February 2016

PEARCE, Craig (2011). Rolling out PR thought leadership to ramp up employer branding. Craig Pearce Blog. Recuperado em: <http://craigpearce.info/prdriven-thought-leadership-turbocharges-employer-branding/> [Consultado a 5 de Março de 2016]

PEARCE, John e DAVID, Fred. “Corporate mission statements: the bottom line”. Academy of Management Executive. 1987. Vol.1, nº2; pp. 109-116.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT (2005). Manual de investigação em Ciências Sociais (4ª edição). Lisboa: Gradiva. Recuperado em: <https://pt.scribd.com/doc/37937019/Quivy-e-Campenhoudt-Manual-de-Investigacao-em-Ciencias-Sociais> [Consultado a 5 de Abril de 2016]

RAMOS, Helena Maria Ferreira Pinto (1997). A comunicação Interna- estudo de caso no C.E.T. Recuperado em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletease/pg000010.htm> [Consultado a 02 de Dezembro de 2015].

REGO, Arménio (1999). Comunicação nas Organizações- Teoria e Prática. (2ª Edição). Edições Sílabo. Lisboa.

ROSA, Milton e OREY, Daniel Clark (2012). O campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagens émica, ética e dialética. Revista Educação e Pesquisa. vol.38, no.4 São Paulo Oct./Dec. 2012. Recuperado em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-97022012000400006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022012000400006) [Consultado a 3 de Abril de 2016]

RUCK, Kevin e WELCH, Mary. Valuing internal communication; management and employee perspectives. Public Relations Review. Nº38 (2012), P. 294-302.

RUÃO, T. (2001). “O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor”, Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa. Recuperado em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao\\_IISOPCOM\\_2001.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf) [Consultado a 20 de Março de 2016].

SCHREIBER, Elliot S.(2011). Reputation. Institute For Public Relations. Recuperado em: <http://www.instituteforpr.org/reputation/> [Consultado a 22 de Março de 2016]

SEBASTIÃO, Sónia Pedro (2009). Comunicação Estratégica- As Relações Públicas. Edição ISCSP. Lisboa.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro (2015). Fundamentos da Comunicação Integrada- Organizacional e de Marketing. Edição ISCSP. Lisboa.

SHARMA, Avnish; SHARMA, Aneesya e SHARMA, Vishnupriya (2013). “Sustaining corporate identity through better public relations”. International Association of Scientific Innovation and Research (IASIR), USA. Recuperado em: <http://iasir.net/AIJRHASSpapers/AIJRHASS13-369.pdf> [Consultado a 23 de Março de 2016]

SILVA, Sandro Takeshi Munakata Da (2011). Teorias da comunicação nos estudos de Relações Públicas. EDIPUCRS. Porto Alegre.

SIMÃO, João e JORGE, Nuno da Silva. (2013). From integration to legitimacy: values and publics in public relations. Volume 8, nº13, pp.41-55. Recuperado em: <http://cp.revues.org/489> [Consultado a 19 de Fevereiro de 2016].



SOKRO, Evans (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*. Vol.3, n18. University College Central. Recuperado em: [http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/164-173%20Vol%204,%20No%2018%20\(2012\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/164-173%20Vol%204,%20No%2018%20(2012).pdf) [Consultado a 24 de Março de 2016]

SOUSA, Jorge Pedro (2004). *Planificando a Comunicação em Relações Públicas*. Letras contemporâneas. Florianópolis- Brasil.

TEIS, Denize Teresinha e TEIS, Mirtes Aparecida (2006). A abordagem qualitativa: a leitura no campo de pesquisa. *Biblioteca Online de Ciências da Comunicação*. Universidade da Beira Interior. Recuperado em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/teis-denize-abordagem-qualitativa.pdf> [Consultado a 16 de Março de 2016]

TENCH, R., YEOMANS, L. (2009). *Exploring Public Relations*. (2ª edição). Prentice Hall. London

TENCH, Ralph; VERHOEVEN, Piet and JUMA, Hasina (2015). Turn Around When Possible: Mapping European Communication Competences. *Studies in Media and Communication*. Vol. 3, No. 2; December 2015

TENCH, R., Zerfass, A., VERHOEVEN, P., Verčič, D., MORENO, A., & OKAY, A. (2013). Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe. Insights from quantitative and qualitative studies. *ECOPSI Research Report*. Leeds, UK: Leeds Metropolitan University.

TEVES, Vasco Hogan. (2007). *RTP- 50 anos de história*. Rádio e Televisão de Portugal S.A.. Produção IP Quatro. (Disponível no centro de documentação e arquivo da RTP)

THEAKER, Alison (2004). *The Public Relations Handbook*. (2ª edição). Taylor & Francis e-Library. London.

TIBURCIO, Jussara Santana e SANTANA, Lídia Chagas (s.d.). A comunicação interna como estratégia organizacional. Recuperado em: [http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2 COMUNICACAO INTERNA ESTRATEGIA.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf) [Consultado a 4 de Dezembro de 2015].

TOJAL, Manuel; FONSECA, Abílio Da; OLIVEIRA, Clementina; REBELO, Cristina; OLIVEIRA, Catarina. (2007). *Relações Públicas - O reconhecimento da profissão em Portugal*. Editora Ismai.

TKALAC, Ana (2015). Engaging Employees: A perfect Job for internal communications. *Institute For Public Relations*. Recuperado em: <http://www.instituteforpr.org/engaging-employees-a-perfect-job-for-internal-communications/> [Consultado a 28 de Novembro de 2015].

VERCIC, Ana Tkalac; VERCIC, Dejan; SRIRAMESH, Krishnamurthy (2012). Internal communication: Definition, parameters and the future. *Public Relations Review*. N°38, P. 223-230.

WALKER, Paul (s.d.). Employer branding - A no-nonsense approach. *CIPD*. UK. Recuperado em: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf> [Consultado a 26 de Fevereiro de 2016]

WATSON, Tom (2013). Reputation and PR. Institute of Public Relations. Recuperado em: <http://www.instituteforpr.org/reputation-and-pr/> [Consultado a 23 de Março de 2016]

WEDDLE, Peter (2010). Recruiting Technology: The silver and gold of recruiting technology. Public Relations Society of America. Recuperado em: [www.prsa.org/jobcenter/career\\_resources/issues\\_and\\_trends/CareerArticleEmployment101108](http://www.prsa.org/jobcenter/career_resources/issues_and_trends/CareerArticleEmployment101108) [Consultado a 26 de Fevereiro de 2016]

WEDDLE, Peter (s.d.). Your internal brand: branding from the inside out. Public Relations Society of America. Recuperado em: [http://www.prsa.org/jobcenter/career\\_resources/issues\\_and\\_trends/careerarticleemployment100906](http://www.prsa.org/jobcenter/career_resources/issues_and_trends/careerarticleemployment100906) [Consultado a 26 de Fevereiro de 2016]

WELCH, Mary (2014). Want to rescue internal communications from being nobody's baby and get it adopted as public relations baby? Organizational Communication Research Center. Institute For Public Relations. Recuperado em: <http://www.instituteforpr.org/want-rescue-ic-nobodys-baby-get-adopted-public-relations-baby/> [Consultado a 19 de Dezembro de 2015]

YUKSEL, Muberra (2015). Employer Branding and Reputation From A Strategic Human Resource Management. Perspective Academic Editor: Hasliza Abdul Halim. Istanbul-Turkey. Recuperado em: <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/2015/794545/794545.pdf> [Consultado a 22 de Março de 2016]

### **Outras referências:**

3 Top Examples of Positive Employer Branding, por Dice UK. Recuperado em: <http://uk.dice.com/technews/top-3-examples-of-positive-employer-branding/>, [Consultado a 8 de Dezembro de 2015]

“A Análise SWOT”. Gerir – Coleção de Guias práticos de suporte à gestão. Plataforma Empreender da Associação Industrial Portuguesa. Recuperado em: [www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www\\_empreender\\_aip\\_pt/conteudos/pt/centrodocumentacao/Centro%20de%20Documenta%C3%A7%C3%A3o/IAPMEI%20Plataforma/07%20-%20A%20an%C3%A1lise%20SWOT.pdf](http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_empreender_aip_pt/conteudos/pt/centrodocumentacao/Centro%20de%20Documenta%C3%A7%C3%A3o/IAPMEI%20Plataforma/07%20-%20A%20an%C3%A1lise%20SWOT.pdf) [Consultado a 3 de Abril de 2016]

Asociación de Investigadores en Relaciones Publicas (2013). Estudio ECOPSI “Escasa organización de la formación continua entre los profesionales de comunicación en Europa”. Grupo de estudos avançados em comunicação. Universidade Rey Juan Carlos. Recuperado em: <http://airrpp.org/noticias/escasa-organizacion-de-la-formacion-continua-entre-los-profesionales-de-comunicacion-en-europa/#>, [Consultado a 21 de Fevereiro de 2016].

Correio da Manhã (2016). Televisão continua a liderar consumo de média em Portugal- estudo. Recuperado em: [http://www.cmjornal.xl.pt/cm\\_ao\\_minuto/detalhe/televisao\\_continua\\_a\\_liderar\\_consumo\\_de\\_media\\_em\\_portugal\\_estudo.html](http://www.cmjornal.xl.pt/cm_ao_minuto/detalhe/televisao_continua_a_liderar_consumo_de_media_em_portugal_estudo.html) [Consultado a 18 de Maio de 2016]

Entrevista a José Bancaleiro (2009), por António Manuel Venda- “Uma marca de empregador”. Recuperado em: [http://www.human.pt/historico/entrevistas/entrv\\_jan/entrevista\\_jose%20bancaleiro.htm](http://www.human.pt/historico/entrevistas/entrv_jan/entrevista_jose%20bancaleiro.htm). [Consultado a 2 de Dezembro de 2015].

Geração Millenial valoriza mais o propósito do negócio do que o lucro- Comunicado de imprensa. (s.d.) Recuperado em: <http://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/human-capital/articles/geracao-millennial.html> [Consultado a 3 de Março de 2016].

Jornal de Negócios (2016). Televisão continua a liderar consumo de média em Portugal. Recuperado em: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/detalhe/televisao\\_continua\\_a\\_liderar\\_consumo\\_de\\_media\\_em\\_portugal.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/detalhe/televisao_continua_a_liderar_consumo_de_media_em_portugal.html) [Consultado a 18 de Maio de 2016]

Obercom (2015). A televisão em Portugal. Recuperado em: [http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=sec\\_televisao\\_2015.pdf](http://www.obercom.pt/client/?newsId=428&fileName=sec_televisao_2015.pdf) [Consultado a 18 de Maio de 2016]

Stanton Chase International- Employer Branding. Recuperado em: [http://stantonchase.pt/servicos/gestao\\_de\\_talentos/employer\\_branding.html](http://stantonchase.pt/servicos/gestao_de_talentos/employer_branding.html) [Consultado a 5 de Dezembro de 2015].

Public Relations Society of America (2009), About public relations. Recuperado em: <https://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/#.VsW8PVSL70> , [Consultado a 20 de Fevereiro de 2016].

“Talentsmoothie (2015). *Employee Value Proposition*” Recuperado em: <http://talentsmoothie.com/ts/wp-content/uploads/2015/05/employee-value-proposition-EVP-factsheet-talentsmoothie.pdf> <http://www.cipd.co.uk/hr-topics/employer-branding.aspx> [Consultado a 28 de Fevereiro de 2016]

Vídeos de *Employer Branding*- exemplos. Recuperado em: <http://blog.alertaemprego.pt/como-usar-videos-para-fortalecer-o-employer-branding/> [Consultado a 5 de Janeiro de 2016]

### **Documentos consultados *online* (site institucional e Intranet):**

Código de Ética da Rádio e Televisão de Portugal. Recuperado em: [http://media.rtp.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/codigo\\_etica.pdf](http://media.rtp.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/codigo_etica.pdf) [Consultado a 18 de Março de 2016]

Linhas de orientação estratégica 2015. Recuperado em: [http://media.rtp.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/linhasOrientacaoEstrategica\\_introducao.pdf](http://media.rtp.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/linhasOrientacaoEstrategica_introducao.pdf) [Consultado a 18 de Março de 2016]

Projeto Estratégico 2015. Recuperado em: [http://media.rtp.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/projetoEstrategicoRTP\\_28Jan2015.pdf](http://media.rtp.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/projetoEstrategicoRTP_28Jan2015.pdf) [Consultado a 18 de Março de 2016]

Relatório de Sustentabilidade de 2013 da RTP. Recuperado em: <http://img.rtp.pt/mcm/pdf/5a7/5a7fb346da3d705b5bdd24eb306d47871.pdf> [Consultado a 18 de Março de 2016]

Relatório de Sustentabilidade de 2014 da RTP. Recuperado em [http://media.rtp.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/RelatorioSustentabilidade2014\\_2602.pdf](http://media.rtp.pt/institucional/wp-content/uploads/sites/31/2015/07/RelatorioSustentabilidade2014_2602.pdf) [Consultado a 18 de Março de 2016]

## Apêndices

---

## Anexos

---

Anexo 1: *Template* do questionário

Anexo 2: Transcrição da Entrevista com a Dr.<sup>a</sup> Paula Leite

Anexo 3: Transcrição da Entrevista com a Dr.<sup>a</sup> Sandra Varatojo